

**ANTONIO CESAR KREZINSKI**

**PERFIL E GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO  
ATENDIMENTO, NO SETOR DE PAGAMENTOS E RECEBIMENTOS DA  
AGENCIA NOVA RÚSSIA, DO BANCO DO BRASIL EM PONTA GROSSA  
(PR).**

**Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Especialista  
Curso de especialização - MBA em Gestão  
Empresarial do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas na Universidade Federal do Pa-  
raná.**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique  
Muller Prado**

**CURITIBA**

**2004**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA.....	3
1.2 PROBLEMA.....	3
1.3 MUDANÇA NO PERFIL DE ATENDIMENTO.....	3
1.4 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	5
1.5 CRUZAMENTO DAS INFORMAÇÕES, O POR QUE? .....	5
1.6 OBJETIVOS .....	7
1.6.1 Objetivo Geral.....	7
1.6.2 Objetivos Específicos .....	7
1.7 METODOLOGIA .....	7
1.8 PROCESSO .....	8
1.9 TIPOS DE PESQUISA.....	9
1.10 ACOMPANHAMENTO PELO SISTEMA BANCO DO BRASIL – SISBB .....	9
1.11 PONTUAÇÃO .....	10
<b>2.BASE TEÓRICA EMPÍRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 AS NECESSIDADES DO INDIVÍDUO.....	10
2.2 PSICOLOGIA DAS NECESSIDADES .....	12
2.3 TECNOLOGIA.....	14
2.4 PROCESSO DECISÓRIO.....	18
2.5 CONSIDERAÇÕES.....	20
2.6 OS BANCOS E A AUTOMAÇÃO .....	21
2.7 O CLIENTE E O ATENDIMENTO BANCÁRIO .....	23
2.7.1 Atendimento Bancário Automatizado .....	23
2.8 O CLIENTE.....	25
2.9 A CONSCIENTIZAÇÃO DA INOVAÇÃO .....	26
<b>3.CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
3.1 O BANCO DO BRASIL .....	28
3.1.1 Banco do Brasil de D.João VI.....	28
3.1.2 Banco do Brasil do Visconde de Itaboraí .....	30
3.1.3 Banco do Brasil e a Grande Crise de 1864 .....	31
3.1.4 Banco do Brasil, Companhia Aberta Dividida Por Ações .....	33
3.1.5 Banco do Brasil e a Conquista do Mercado .....	36
3.1.6 O Banco do Brasil no Mercado Financeiro.....	38
3.1.7 Missão e Princípios .....	38
3.1.7.1 Missão da Empresa.....	38
3.1.8 Papel da UFRH – Unidade de Função de Recursos Humanos.....	39
3.1.9 Princípios Fundamentais das Políticas de Pessoal.....	39
3.1.10 A Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil .....	40
3.1.11 Treinamento no Banco do Brasil .....	41
3.1.12 Novas Técnicas de Ensino .....	43
3.1.13 A formação Permanente.....	44
3.1.14 Preparando Professores.....	45
3.1.15 A Formação Do Instrutor.....	49
3.1.16 Certificação do Instrutor .....	50
3.1.17 Internet.....	51
3.1.18 Agencia NOVA RÚSSIA – Ponta Grossa (PR) .....	52
<b>4.CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
-----------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 1999.....	57
TABELA 02 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 1999.....	57
TABELA 03 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2000.....	58
TABELA 04 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2000.....	58
TABELA 05 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2001.....	59
TABELA 06 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2001.....	59
TABELA 07 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2002.....	60
TABELA 08 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2002.....	60
TABELA 09 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2003.....	61
TABELA 10 ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2003.....	61
TABELA 11 ESTATÍSTICA DA TRANS. SAQUES EM CONTA CORRENTE 1999/2003.....	62
TABELA 12 ESTATÍSTICA DA TRANSAÇÃO RECEBIMENTO DE TÍTULOS 1999/2003.....	62
TABELA 13 ESTATÍSTICA DA TRANS. DEPOSITOS EM CONTA CORRENTE 1999/2003.....	63
TABELA 14 ESTATÍSTICA DA TRANSAÇÃO ENVELOPES (DEP.PAG.) 1999/2003.....	63
TABELA 15 ESTATÍSTICA DA TRANSAÇÃO PAGAMENTO DE CHEQUES 1999/2003.....	64
TABELA 16 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) RESUMO SUBORDINACAO 2º SEMESTRE 2001.....	64
TABELA 17 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) RESUMO SUBORDINACAO 1º SEMESTRE 2002.....	65
TABELA 18 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) RESUMO SUBORDINACAO 2º SEMESTRE 2002.....	65
TABELA 19 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) RESUMO SUBORDINACAO 1º SEMESTRE 2003.....	66

<b>TABELA 20 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) RESUMO SUBORDINACAO 2º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>66</b>
<b>TABELA 21 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 1999.....</b>	<b>67</b>
<b>TABELA 22 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>67</b>
<b>TABELA 23 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>67</b>
<b>TABELA 24 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>68</b>
<b>TABELA 25 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>68</b>
<b>TABELA 26 RELACIONAMENTO COM CLIENTES ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>68</b>
<b>TABELA 27 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 28 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 29 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 30 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 1999.....</b>	<b>70</b>
<b>TABELA 31 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>70</b>
<b>TABELA 32 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>70</b>
<b>TABELA 33 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>71</b>
<b>TABELA 34 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>71</b>

<b>TABELA 35 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>71</b>
<b>TABELA 36 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>72</b>
<b>TABELA 37 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>72</b>
<b>TABELA 38 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>72</b>
<b>TABELA 39 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 1999.....</b>	<b>73</b>
<b>TABELA 40 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>73</b>
<b>TABELA 41 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>73</b>
<b>TABELA 42 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>74</b>
<b>TABELA 43 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>74</b>
<b>TABELA 44 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>74</b>
<b>TABELA 45 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>75</b>
<b>TABELA 46 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>75</b>
<b>TABELA 47 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>75</b>
<b>TABELA 48 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 1999.....</b>	<b>76</b>
<b>TABELA 49 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>76</b>

<b>TABELA 50 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>76</b>
<b>TABELA 51 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>77</b>
<b>TABELA 52 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>77</b>
<b>TABELA 53 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>77</b>
<b>TABELA 54 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>78</b>
<b>TABELA 55 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>78</b>
<b>TABELA 56 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>78</b>
<b>TABELA 57 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 1999.....</b>	<b>79</b>
<b>TABELA 58 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>79</b>
<b>TABELA 59 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2000.....</b>	<b>79</b>
<b>TABELA 60 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>80</b>
<b>TABELA 61 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2001.....</b>	<b>80</b>
<b>TABELA 62 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>80</b>
<b>TABELA 63 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2002.....</b>	<b>81</b>
<b>TABELA 64 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 1º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>81</b>

<b>TABELA 65 RELACIONAMENTO COM CLIENTES (ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE) PERFIL DO CLIENTE 2º SEMESTRE 2003.....</b>	<b>81</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------



## 1. INTRODUÇÃO

Estamos em uma época de mudanças constantes e rápidas, em que o ambiente empresarial transforma-se do dia para a noite, tornando-se instável, obrigando as empresas procurarem diferenciais competitivos que assegurem retornos financeiros compatíveis com os capitais investidos, para garantir-lhes a sobrevivência.

Diante desta situação, o mercado financeiro tem sido alvo dos consumidores mais exigentes em relação à qualidade do atendimento e serviços, devido ao aumento de instituições financeiras buscando o mercado de varejo, aumentando a concorrência, a briga por escala, a diminuição da rentabilidade e a pressão por maior eficiência operacional.

Com um cenário extremamente competitivo, onde os produtos são facilmente copiados, o preço tem baixa possibilidade de diferenciação, propaganda apenas comunicam, não agregam valor, só nos resta o atendimento com possibilidade de diferenciação, por ser a base para a construção de um relacionamento, a partir de onde se desenvolverão os negócios.

O Banco do Brasil, atento e ciente da importância do relacionamento com seus clientes vem satisfazendo as necessidades destes, com padrões de qualidade por eles definidos, disponibilizando produtos, serviços e informações. Para consolidar seu relacionamento com o público, o banco vem dando ênfase ao atendimento pessoal como a melhor forma de diferenciar-se da concorrência e conquistar novos mercados. Ressalta-se a valorização que tem sido dada ao desenvolvimento de seu quadro de pessoal, através de investimentos de recursos para qualificação, através da implantação de programas, como de Excelência no Atendimento, com o propósito de atender com qualidade. Observa-se que a grande transformação, tem sido uma verdadeira revolução tecnológica nos meios de informação e comunicação. Novas maneiras de realizar os processos de negócios e o comércio eletrônico, aparece como a grande tendência de inovação nos vários setores econômicos, em especial no meio rural com a implantação dos leilões

eletrônicos de mercadorias e produtos, produtos estes desenvolvidos em vista das necessidades de seus clientes do setor agrícola.

Processar um numero grande de transações, atender a uma quantidade dentro e fora das agencias de forma rápida, segura, de fácil acesso e com baixos custos é o propósito do banco, para tanto implantou em todas suas agencias, salas de Auto-atendimento, com terminais eletrônicos de ultima geração, que propiciem toda e qualquer transação bancaria, estimulando o uso e a disseminação das operações via terminais eletrônicos, internet, para as pessoas físicas e para as pessoas jurídicas o Gerenciador Financeiro, permitindo transações diretas de sua casa ou empresa.

Podemos considerar o surgimento de uma nova realidade, apresentando situações antagônicas, de um lado temos as empresas com praticas tradicionais de atendimento, que julgamos ser fundamental na consolidação do relacionamento com o cliente, e apresentando-se como diferencial mercadológico, e de outro, o surgimento de sistemas eletrônicos capazes de mudarem significativamente os processos de negociações e o relacionamento entre o Banco e seus clientes, apresentando-se como um novo modelo de negócios, mas ao mesmo tempo satisfazendo a necessidade do cliente, diante da nova realidade global, a falta de tempo.

Com este novo ambiente empresarial que determina diferentes contornos e formas de atendimento, procuraremos abordar o impacto destas mudanças sobre os consumidores, e o grau de satisfação em relação ao atendimento no setor de pagamentos e recebimentos, procuraremos identificar o desejo de utilização ou não dos meios eletrônicos de atendimento e qual o nível de preferência e resistência em relação a um e outro tipo.

Desta forma busca-se neste trabalho, desenvolver um procedimento que permita perceber uma necessidade num grupo de pessoas e que possibilite que a mesma gere novos produtos ou negócios. Para tanto se deve desenvolver uma maneira capaz de analisar o individuo, como ser biológico, psicológico e social,

assim como o ambiente em que vive e as interações com o respectivo ambiente. A necessidade pode ser nova ou desconhecida para um indivíduo, para um grupo, ou para toda a sociedade. Sendo assim, uma necessidade pode ser conhecida do indivíduo, ou do grupo e desconhecida da sociedade na qual o mesmo está inserido. Da mesma forma outra necessidade pode ser conhecida por toda a sociedade, que inclui um grupo e desconhecida por um único indivíduo. Portanto deve-se estudar a forma pela qual uma necessidade nasce e evolui num indivíduo e se propaga na sociedade.

Analisar-se-a, neste trabalho, a hipótese de que as necessidades são geradas individualmente, pois o indivíduo é a menor porção de um grupo ou de uma sociedade. Sendo assim para uma determinada necessidade atingir toda a sociedade devem ocorrer mecanismos de propagação, capazes de difundir uma necessidade socialmente. Este estudo tem como objetivo abordar a mudança no perfil de atendimento, no setor de pagamentos e recebimentos da Agência do Banco do Brasil Nova Rússia – Ponta Grossa (PR).

## 1.1 TEMA

Perfil e Grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento, no setor de pagamentos e recebimentos da Agência Nova Rússia em Ponta Grossa (PR).

## 1.2 PROBLEMA

Qual o perfil e o grau de satisfação dos clientes em relação às mudanças no atendimento no setor de pagamentos e recebimentos da Agência Nova Rússia?

## 1.3 MUDANÇA NO PERFIL DE ATENDIMENTO

O setor de pagamentos e recebimentos da Agência pode ser subdividido em sub setores: o Atendimento Pessoal, Caixas Executivos; o Auto Atendimento, Sala

de Auto Atendimento; o SAO, Serviço de Atendimento Opcional; o Atendimento via Internet, para pessoas físicas e o Gerenciador Financeiro para pessoas jurídicas, Atendimento a Distância.

No atendimento pessoal, através dos Caixas Executivos, há a necessidade de entrar em fila; Já no Auto Atendimento a própria pessoa se atende, agilizando o atendimento diminuindo o tempo de permanência na Agência; no Serviço de Atendimento Opcional – SAO – é a própria Agência que direciona os clientes com maior volume de transações e maior rentabilidade, através de malotes, agilizando o atendimento e desfogando a fila; a Internet ou Gerenciador Financeiro, atendimento a distancia, onde o próprio cliente executa suas transações.

No atendimento realizado pelos Caixas Executivos, existe o inconveniente da fila, a demora, haja vista que muitos clientes chegam com varias transações a serem feitas, sendo geralmente pagos em espécie o que demanda maior tempo pela necessidade de conferência do numerário e de depósitos ou pelas transferências em espécie de grandes somas, demandando maior tempo na execução do serviço, mas, assim mesmo alguns clientes preferem este tipo de atendimento, pelo contato pessoal, principalmente, pessoas com idade avançada que resistem ao atendimento automatizado, até mesmo por não confiarem na segurança destes tipos de serviços; Já no Auto Atendimento das salas, existe maior agilidade pela quantidade de equipamentos e rapidez nas transações, pois, a cada dia novas tecnologias são incorporadas para facilitar e oferecer segurança, mesmo assim, há o inconveniente de limitações de valores e até mesmo, equipamentos com problemas que dependem de técnicos para solucioná-los; O atendimento via SAO é uma alternativa que a Agência dispõe para diminuir as filas, pois retira delas os clientes que demandam maior tempo para o atendimento, realizado através de seleção; existe ainda o inconveniente de horário de entrega dos malotes, pois se forem entregues muito próximo do fechamento, corre-se o risco de perder os horários de malotes, de compensação e outros, dependendo do tipo de transação a ser efetuada; Outro obstáculo a ser citado é a existência de certas regras em que o usuário necessita

cumprir para segurança do serviço, ou seja, cruzar os cheques, anotar a conta atrás dos mesmos ou destinações a serem cumpridas; a utilização da Internet ou Gerenciador Financeiro possui algumas limitações em relação a valores, mas resolve grandes problemas de tempo de seus usuários, pois podem efetuar agendamentos futuros de serviços a serem executados automaticamente, além de dispensar a vinda a Agência, com mais vantagem em relação aos horários para pagamentos e transferências, que são aumentados por não necessitarem de pessoas para o processamento.

A grande mudança verificada é a informatização, com mudanças significativas na maneira de atender, se comparado ao passado.

#### 1.4 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A qualidade dos serviços esta vinculada no funcionamento dos equipamentos, pois mesmo no atendimento pessoal, necessita-se que eles estejam funcionando; além dos equipamentos, necessita-se de pessoal qualificado e treinado, no atendimento a pessoas, e utilização dos equipamentos, em especial com as transações que são possíveis de executar.

#### 1.5 - CRUZAMENTO DAS INFORMAÇÕES, O POR QUE?

Clientes são pessoas e estão compulsivamente atrás de sua realização, reconhecimento e remuneração justa, ou seja, que as suas necessidades mais profundas devem ser atendidas.

A busca pura e simples do lucro não esta sendo suficiente para manter no mercado empresas consideradas de sucesso. Todas as estratégias que caminham na direção da sobrevivência e duração das estruturas empresariais modernas, passam obrigatoriamente por relações duradouras com clientes selecionados. Estabelecer o foco no cliente não é uma tarefa simples, melhorar a posição competitiva, atraindo clientes e melhorando o resultado econômico tem se mostrado difícil na atual conjuntura econômica e social.

A globalização, a concorrência direta com os grandes bancos do mundo, que utilizam o que há de mais moderno em tecnologia, aliado a fatores de atraso na área pública ocasionado pelas restrições governamentais impostas às importações durante muitos anos e a mudança sensível no mercado, pela estabilização da economia, alterando o foco dos negócios, obriga as empresas brasileiras e, entre elas o Banco do Brasil S.A., a realizarem uma completa transformação no modelo de gestão, para não serem eliminadas pela modernidade. No entanto, de nada servem as máquinas modernas com programas sofisticados, se do outro lado não estiverem pessoas treinadas que saibam utilizar adequadamente os recursos, proporcionando aos clientes, melhoria e qualidade no atendimento, diminuindo tempo de espera e confiabilidade dos dados e respostas, proporcionando orientações claras, para que consigam operacionalizar individualmente os processos.

Atender as necessidades do cliente e surpreendê-lo pela eficácia do atendimento, mostra-se o grande desafio da qualidade. Faz-se necessário ter sempre formas inteligentes de gerar resultados, voltados para as exigências do mercado.

A utilização da tecnologia na área bancária, com a finalidade de atender as expectativas dos clientes tem sido perseguida pelo Banco do Brasil S.A., desde as mudanças no mercado, com a melhoria dos equipamentos, a disponibilização de mais equipamentos e aumento de pontos de localizações, treinamento dos funcionários, tudo voltado para o atendimento com qualidade procurando satisfazer as necessidades dos clientes. Constitui-se de extrema importância o funcionamento adequado e com qualidade de toda estrutura, pelo enfoque adotado, priorizando o setor de varejo do mercado bancário, com aumento considerável de clientes.

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Objetivo Geral

Identificar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de pagamentos e recebimentos da Agencia Nova Rússia em Ponta Grossa, no bairro Nova Rússia.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

Analisar e avaliar o atendimento e as expectativas geradas pela utilização dos diversos facilitadores tecnológicos colocados a disposição, nas salas de auto atendimento, locais de trabalho, residências, e outros locais como: farmácias, postos de gasolina, repartições publicas.

## 1.7 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa será: Estudo de Caso, com abordagem de análise qualitativa, através de instrumentos informatizados e documentos da Empresa, com nível de análise departamental, da Unidade do Banco do Brasil – Nova Rússia – Ponta Grossa (PR), no setor de pagamentos e recebimentos, com dados secundários, existentes nos sistemas informatizados da empresa, coletados nos terminais de Auto Atendimento, das salas e locais onde estiverem instalados equipamentos. O acompanhamento do índice de satisfação do cliente com atendimento recebido nas dependências do Banco do Brasil e um sistema automatizado de coletas de opinião dos clientes por meio de transação específica nos terminais de auto-atendimento , que se denomina “Pesquisa On-Line”.

Dentre os pressupostos que a fundamentam, dois se destacam:

- ser simples, prática e econômica para não gerar custos adicionais, muito menos impactar o tempo de utilização do Terminal de Auto-Atendimento;

- manter o anonimato do cliente manifestante para, além de ser confiável para o público, não gerar, de forma alguma, qualquer tipo de constrangimento a quem se dispõe a emitir sua opinião.

A Pesquisa On-Line foi concebida para:

- acompanhar o nível de satisfação dos clientes com seu relacionamento com o Banco;
- tornar disponível avaliação feita pelo cliente sobre o nosso atendimento, em tempo praticamente real;
- permitir a utilização do tratamento dos dados por aplicativo próprio como instrumento de gestão do atendimento.

## 1.8 PROCESSO

Acessando a transação, através da tecla em que se lê “De sua opinião sobre nosso atendimento”, o cliente dispõe de quatro teclas que procuram sintetizar suas impressões nos seguintes níveis de satisfação: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Quando o cliente registra “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”, abre-se uma tela para que indique o(s) fator(es) que lhe causa(m) insatisfação. Esses fatores (ou áreas de atendimento) são quatro:

- Atendimento pessoal;
- Atendimento automatizado;
- Tempo de atendimento e
- Resolução de problemas.

Se o cliente registrar “muito insatisfeito”, abre-se nova tela, que lhe convida a digitar o número do seu telefone para que o BB Responde entre em contato. Ao receber o telefonema, o cliente continua, mesmo assim, tendo



prerrogativa de não se identificar. Nesse momento, é-lhe oferecida, caso seja de seu interesse, a opção de registrar uma ocorrência com detalhes sobre os motivos de sua insatisfação.

É facultado ao cliente se manifestar quantas vezes quiser durante um mesmo dia ou um mesmo mês. Caso ele manifeste sua opinião (que chamamos de “Voto”, para simplificar) mais de uma vez num mesmo dia, computa-se na pontuação apenas a última manifestação do dia. Durante o mês, são consideradas todas as manifestações diárias.

## 1.9 TIPOS DE PESQUISA

- Espontânea: aquela que está à disposição do cliente para que vote quanto quiser, apenas digitando a tecla “De sua opinião sobre nosso atendimento”, presente em transações como saques, extratos;
- Incentivada: a cada 200 transações num mesmo terminal, o sistema convida o cliente que acessa o terminal a dar sua opinião.

OBS: o aplicativo apresenta os dados somando votos espontâneos e incentivados ou apenas os das manifestações incentivadas, ambas incluindo ou excluindo os votos de funcionários.

## 1.10 ACOMPANHAMENTO PELO SISTEMA BANCO DO BRASIL – SISBB

O índice de satisfação do cliente e as estatísticas que daí derivam podem ser acompanhados, pelo sistema, com detalhes que vão desde os resultados gerais do País até os índices e a “Nota”, obtida pelas agências (no geral e com divisão por subordinadas).

O detalhamento por agência até o nível de subordinadas depende do cadastramento de terminais feito pelas agências através do aplicativo.

### 1.11 PONTUAÇÃO

A “nota” atribuída às agências e o resultado da seguinte formula matemática:  $\text{media} \times 10/3$

Para obter a media, usa-se a formula abaixo:

$$\text{Media} = (\text{mt. Ins.} \times 0) + (\text{ins.} \times 1) + (\text{sat.} \times 2) + (\text{mt. sat.} \times 3)$$

Votos

Onde: “mt. Ins.” = quantidade de votos muito “insatisfeita”;

“ins.” = quantidade de votos “insatisfeita”;

“sat.” = quantidade de votos “satisfeita”;

“mt. sat.” = quantidade de votos muito “satisfeita”;

“votos” = quantidade total de votos.

Alem da “Pesquisa On-Line”, usaremos o recurso de quantidade de transações dos serviços e produtos transacionados nos sub-setores, que nos mostram a evolução/regressão das transações na linha do tempo.

## 2. BASE TEÓRICA EMPÍRICA

### 2.1 AS NECESSIDADES DO INDIVIDUO

O individuo como ser biológico nasce e se desenvolve com uma serie de necessidades provenientes da manutenção da constituição física, funções orgânicas e outras atividades biológicas menores. Torna-se necessário determinar quais necessidades o individuo possui a cada fase de vida biológica, aparentemente as necessidades do ser biológico não mudam, mas o individuo busca sempre suprir, de forma mais adequada, as suas necessidades. As necessidades biológicas são: fome, sede, sexo, atividades físicas, higiene, respiração.

Observa-se que estas são necessidades constantes que podem sofrer pequenas variações de individuo para individuo, variando na forma de supri-las. Descobrimo o motivo capaz de fazer um individuo mudar seus hábitos de

alimentação, ou atividades físicas, poderá gerar vantagens competitivas para a empresa, conseqüentemente permitira ao individuo uma satisfação com os produtos consumidos, o que significa incremento na qualidade. As mudanças nos hábitos do individuo significam que nenhuma das soluções antiga ou atual conseguiu suprir de maneira adequada as suas necessidades. Em relação às necessidades biológicas, resta saber se as mesmas mudam com a alteração de alguma variável, como evolução física, doença, fisiológicas, ou variável não-biológica, como: tempo, posição social, aprendizado.

Psicologicamente, o individuo forma uma base de conhecimentos, julgamentos e experiências, externadas através de emoções, atitudes e comportamentos, formando a personalidade do individuo, compreendendo a personalidade, possibilitara saber qual comportamento assumira diante de certas circunstancias. Como ser social forma atitudes, relacionamentos e comportamentos, delimitados pelas normas impostas pela sociedade, assim à sociedade impõe normas para satisfazer as necessidades do individuo, de acordo com o contexto social.

As metodologias de projetos existentes, partem da idéia de produtos que sejam conhecidas as necessidades e as transformam em produtos utilizáveis pelo individuo. Para atingir a excelência no padrão de atendimento é preciso rever algumas áreas do conhecimento:

- a psicologia das necessidades do individuo: estudando esta área do conhecimento humano, analisamos o individuo como ele percebe o ambiente em que esta inserido, a percepção deste ambiente modela parcialmente o comportamento humano ao mesmo tempo em que percebemos como o individuo motiva-se a executar determinadas tarefas, e o interesse por esta questão prove do fato de o individuo estar inserido num mundo de informações de diversas formas, e reage a algumas destas. Deve-se analisar a psicologia de comportamento, para conhecer as ocorrências da interação social em termos psicológicos. Já o comportamento em relação às necessidades, tem mudado a forma pela qual ele busca suas satisfações;

- a inovação tecnológica e a concepção de novos produtos: a inovação tecnológica tem oferecido uma grande variedade de produtos, processos e serviços jamais vistos, mudando hábitos, rotinas e costumes, pode-se citar as comunicações e o surgimento da televisão que transformou rotinas, hábitos e costumes;
- o processo decisório e suas considerações sobre as relações do indivíduo com o meio: o processo decisório estabelece parâmetros entre os estímulos ambientais e o consumidor, podendo ser estudado como funcionam os mecanismos que proporcionam a compra de produtos.
- novos produtos mais adaptados às necessidades humanas, aumentam a satisfação, o bem estar do indivíduo pode contribuir para melhores relações no contexto social, produtos que facilitam ou diminuem as tarefas ou rotinas diárias, possibilitam que o indivíduo utilize o seu tempo para melhores relacionamentos sociais, ao mesmo tempo, novos produtos podem gerar fontes inesgotáveis de lazer, a liberação do tempo de trabalho implica na sua transferência para ocupações de lazer, ao mesmo tempo o surgimento de novos produtos aumentou a economia mundial. Novos produtos quase sempre representam novos negócios, gerando novos empregos. A elevação do nível de emprego representa uma melhoria substancial na qualidade de vida e na economia do País, aumentando o volume de negócios, no produto interno bruto, renda per capita, e outros benefícios.

Para uma empresa, a possibilidade de conhecer as necessidades do indivíduo, gera vantagens competitivas, qualidade e economia, devido à proximidade com o cliente, em relação ao indivíduo, produtos mais adequados garantem satisfação plena de suas necessidades.

## 2.2 PSICOLOGIA DAS NECESSIDADES

O indivíduo é um produto social, nesta concepção, as origens das necessidades estão nas exigências do grupo social no qual vive, refletindo a cultura do grupo a que pertence, a necessidade individual são reflexos das necessidades da sociedade. O indivíduo como um produto social, deixa lugar para as necessidades

básicas, que são as exigências mínimas para a sobrevivência biológica. A necessidade por alimento, é satisfeita nas sociedades, mas a maneira pela qual entra no quadro da motivação e determinada pela sociedade e varia amplamente. O valor atribuído à satisfação da necessidade de alimento, aquilo a que está ligado, os métodos específicos para obtenção e consumo, os tipos de alimentos consumidos, apresentam uma variação interminável, sendo somente comum o fato de a necessidade de alimento ser atendida.

Porem, existem diferenças individuais, proporcionando particularidades em relação ao seu grupo, isto ocorre devido à maneira pela qual cada indivíduo percebe o ambiente em que vive, cada indivíduo vive em seu próprio mundo, subordinado ao ambiente físico, social e a própria natureza biológica, o surgimento das necessidades aparece através de mudanças no ambiente físico, social e biológico, necessário se faz, entender a percepção individual da situação, a intenção e o significado que esta tem para o indivíduo, a fim de conhecer a necessidade que cada mudança irá gerar, considera-se que o aprendizado altera a percepção do indivíduo em relação ao ambiente em que vive, a aprendizagem e o processo pelo qual a informação adquirida do ambiente, através da experiência, se torna parte do armazenamento de fatos do indivíduo, fatos armazenados alteram a percepção do ambiente, o indivíduo processa as informações aprendidas através do processo de pensamento, já por sua vez o pensamento atua sobre a aprendizagem, formando novas informações, atuando indiretamente sobre a percepção.

Ainda em relação às necessidades, afirma-se que quanto mais forte um estado de necessidade de um indivíduo, mais perceptivo o mesmo estará para aspectos significativos relacionados a esta necessidade, isto é, quanto mais um indivíduo necessitar de algo, mesmo que não seja consciente esta necessidade, mais receptiva estará a produtos que satisfaçam esta necessidade.

Para BLISS, PERRY (1978) “Após satisfazer uma necessidade, outra passa a tomar seu lugar.”, coloca ainda que o sistema de Maslow ordena as necessidades fisiológicas como as mais poderosas, e devem estar satisfeitas para

permitir que outras tomem o seu lugar. Pela ordem, as necessidades descritas por Bliss, que cita Maslow são:

- necessidades fisiológicas;
- necessidades de segurança;
- necessidades de afeto e amor (reconhecimento social);
- necessidades de estima;
- necessidades de auto-realização.

A motivação e a busca da satisfação de necessidades, consideram que os motivos modificam-se por meio da aprendizagem e podem ser classificados em três grupos:

- motivos devidos às necessidades orgânicas, como fome, sede, respiração, sexo, são estados ou condições corporais definidas, busca-se garantir a satisfação destas necessidades;
- motivos de emergência, despertados quando a situação ambiental requer atuação rápida e enérgica, como: fuga, combate, esforço, perseguição, originados de estímulos externos ambientais;
- motivos objetivos, relativos à maneira eficiente de lidar com objetos e pessoas que fazem parte do ambiente, como: exploração, manipulação, interesse, origina-se da necessidade de interagir com o ambiente.

## 2.3 TECNOLOGIA

Estamos vivendo a quarta revolução da informação na história da humanidade, a primeira foi à invenção da escrita na Mesopotâmia, há cerca de 5000 anos, depois na China e mais tarde com os maias na América Central, novamente na China e após na Grécia, com o surgimento do livro escrito e a prensa de Gutenberg e dos tipos moveis, entre 1450 a 1455, deixando milhares de monges, que traduziam livros à mão, sem emprego, substituídos por um número reduzido de artesãos. Atualmente, a grande questão é a transformação da utilidade da tecnologia, passando a mera produtora de dados para condutora de

informações, provocando mudanças substanciais nos conceitos e sendo capaz de gerar valor e riquezas.

Na empresa bem sucedida do novo milênio, a tecnologia não poderá constar como um fator a ser avaliado depois de formulada a estratégia e desenhados os processos, e sim participante de um empreendimento alinhado com um mercado competitivo, apropriada, torna o trabalho eficiente, levando a economia de custos, diminuindo tempo, melhorando a qualidade e o serviço, com consequência de aumento na satisfação do cliente.

Sobre tecnologia, CHIAVENATO (1994 – p. 135), assim se manifesta:

A tecnologia representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos e se compõe tanto de aspectos físicos e concretos (hardware) como de aspectos conceituais e abstratos (software), podendo estar ou não incorporada em máquinas, equipamentos ou produtos. E basicamente o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar objetivos humanos. Se ela presta serviços ao homem, também traz consequências profundas sobre o seu comportamento e sobre as empresas. A tecnologia precisa ser administrada por meio de critérios de racionalidade técnica para produzir eficácia.

O impacto da tecnologia sobre as pessoas pode determinar o comportamento de sua organização, avaliada pela eficiência que produziu, pelos critérios normativos, levando a uma melhora constante da eficácia. A influencia da tecnologia sobre a organização e seus participantes é muito grande, tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura e do comportamento organizacional das empresas, como tecnologia tornou-se sinônimo de eficiência, leva grande desafio aos administradores, melhorar a eficácia.

Diversos objetos que nos cercam e que constituem, o panorama material da vida cotidiana, não existiam há apenas vinte e cinco anos. Alguns são inteiramente novos e satisfazem as necessidades criadas pelo progresso: televisão, geladeira, ar condicionado, outros atendem de forma modernizada as necessidades permanentes, mas que foram melhoradas, seja na concepção, seja no aspecto, na forma de ser usada ou na sua performance: alimentação elaborada ou congelada, relógios a prova de choque ou antimagnéticos, impermeáveis, veículos aviões.

A explicação do fato é bastante conhecida e frequentemente mencionada, a proliferação dos novos produtos e a consequência indireta e o resultado final do

processo, utilizando as grandes descobertas, que resultaram e as aplicações industriais que se seguiram, fez-se entrar numa era de abundancia nunca atingida. Isto significa que a criança ao atingir a puberdade, esta literalmente cercada de duas vezes mais novos objetos manufaturados do que na época de seu nascimento. Essa necessidade de renovação ocorreu devido ao elevado poder de compra e pela mudança de hábitos de vida, a diminuição do tempo de trabalho e o correspondente aumento de tempo de lazer, a modificação dos horários e cada vez mais generalizada o expediente continuo, o êxodo rural, a multiplicação e o aperfeiçoamento dos meios de comunicação, a crescente mobilidade dos indivíduos, a elevação do nível médio de instrução. Todas essas mudanças geraram modificações das necessidades de produzir, e conseqüentemente o surgimento de produtos que melhor satisfazam o individuo.

As épocas de prosperidade caracterizam-se, não mais por enfraquecimento da demanda devido à saturação, mas por freqüentes compras, pelo aparecimento de novos objetos, estabelecendo-se uma hierarquia de necessidades, alem das essenciais, primarias e biológicas, criando-se desejos secundários ou psicológicos. A inovação é um efeito na economia e sociedade, mudança de comportamento de clientes e das pessoas em geral, uma mudança no processo, na maneira como o individuo trabalha e produz. A inovação altera o meio na qual foi inserida, é um agente de mudança. A inovação é um termo econômico ou social, mais que técnico. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, e ela de fato cria um recurso, não existe algo chamado de recurso até que o individuo encontre uso para alguma coisa da natureza e dote de valor econômico. Existem sete fontes para uma oportunidade inovadora, que são:

- o inesperado – o sucesso inesperado, o fracasso inesperado;
- evento externo inesperado;
- a incongruência – entre a realidade como ela é, e a realidade como se presume ser ou como supostamente deveria ser;
- inovação baseada na necessidade do processo;



- mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura de mercado que apanham a todos desprevenidos;
- mudanças demográficas, mudanças populacionais;
- mudanças de percepção, disposição e significado;

O conhecimento científico que serve de base para produtos e métodos, amplia-se em áreas diversas quanto à física quântica, a química de superfície, a biologia celular, a matemática e a estrutura do conhecimento, cada dia apreende-se mais sobre o processo de inovação, como ele funciona e como pode ser aperfeiçoado, embora os dois, o científico e o do conhecimento do processo, não sejam novos, nunca haviam interagido com tamanha intensidade, gerando uma verdadeira explosão de conhecimentos e mudanças. A tecnologia eliminou muitas tarefas antigas, e vai eliminar as atuais, criaram outras. As empresas e os gerentes, os países e os povos enfrentam um trabalho de auto-renovacao, porque o ritmo da mudança tecnológica continua a aumentar, resultado, todos devem tornar-se inovadores, inventar novos produtos e reinventar as próprias qualificações e tarefas.

As necessidades humanas são ilimitadas, em volume e variedade, a complexidade das necessidades é mais complicada por variáveis como a cultura predominante na sociedade, nível de tecnologia, por este motivo, classificam-se as necessidades em: declaradas, reais, percebidas, culturais, atribuíveis a usos inesperados.

Declaradas são aquelas que o cliente deseja comprar, em termos de bens; as reais, são aquelas que o individuo realmente precisa; as percebidas, quando suas necessidades são baseadas em suas percepções, algumas estão relacionadas a produtos, percebendo a diferença entre dois produtos eles pagam pela diferença. As culturais incluem auto-respeito, respeito dos outros, continuidade de padrões de hábitos e outros elementos do padrão cultural, às vezes usa um produto de forma inesperada, mesmo não sendo planejado, baseando-se no uso pretendido ou real, formando assim as necessidades de uso inesperadas.

## 2.4 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório de compra de um produto, possui os seguintes componentes:

- o ato, comportamento, resposta ou resposta ao estímulo sofrido;
- o estímulo, dividido em duas classes: econômico, salarial ou financeiro em geral; e geral ou circunstancial; exemplo: quebra de carro, mudança salarial;
- variáveis intervenientes, componentes do campo psicológico;
- atitudes e expectativas, podem ser definidas como pontos de vistas, com conotação afetiva, e as expectativas podem ser expressas como conseqüências percebidas das atitudes tomadas;
- motivos ou forças motivacionais, econômicos, aspirações e expectativas;

Os estímulos ambientais atuam sobre a percepção do consumidor, despertando a necessidade da resposta ao estímulo, condicionada as variáveis, resultado ou não na compra.

Segundo CASTRO (1999), “pegando-se qualquer pessoa, por um instante, pode-se notar algumas características de consumidor como sexo, idade, estado civil, ocupação, personalidade, interesse, e outras – pelas quais pode-se esperar ter um relacionamento proporcionalmente confiável para o comportamento do consumidor.”

Para o autor, o comportamento do consumidor pode ser definido como as atividades em que as pessoas se empenham quando selecionam, compram, e usam produtos e serviços de forma a satisfazer necessidades ou desejos, as atividades envolvem processos mentais e emocionais, somadas as atividades físicas.

As sete principais características do comportamento do consumidor são:

- o comportamento do consumidor é motivado, é um meio para um fim, é o fim e a satisfação de um desejo ou necessidade, sendo esta motivação que impulsiona o comportamento;

- o comportamento do consumidor inclui alguns tipos de atividades: pensam, avaliam, sentem, discutem, planejam, decidem, algumas dessas atividades são deliberadas e outras acidentais;
- o comportamento do consumidor é um processo, e consequência de uma série de fatos ou passos ocorridos, passos que incluem atividades, antes, durante e depois da compra; (Fig. 1).

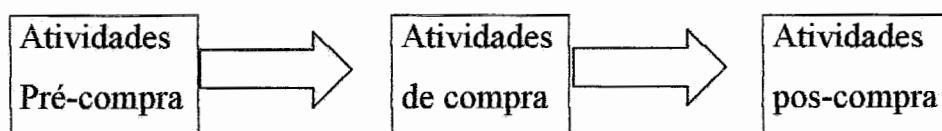


Fig. 1 – Processo de compra, segundo Wilkie

- o comportamento do consumidor difere em tempo e complexidade, tempo se refere a quando a decisão é tomada e quanto tempo todo o processo dura;
- o comportamento do consumidor envolve diferentes funções desempenhadas pelo consumidor, influenciador, comprador e usuário;
- o comportamento do consumidor é influenciado por fatores externos, refletindo o fato de o comportamento ser adaptativo a natureza, consumidores adaptam-se as situações que ocorrem em torno deles. COBRA (1992), reforçam esta constatação, relatando mudanças de comportamento devido a mudanças sociais. Algumas influencias ocorrem por longos períodos, outras ocasionalmente. Considerando oito as fontes de influencia externas: cultura, subcultura, classe social, família, grupos de referencias e amigos, condições externas, ambiente de marketing e efeitos circunstanciais;
- o comportamento do consumidor difere para diferentes pessoas, é expresso pelas diferenças individuais, as pessoas diferentes expressarão diferentes comportamentos, diante de mesmas situações.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES

Para COBRA (1992), “a necessidade é o sentimento que visa afastar, diminuir ou corrigir determinada condição.” Segundo HAROVITZ (1993), “que não diferenciam entre motivação e necessidade, a necessidade é a preparação que predispõe o indivíduo para certas atividades e para conquistas de determinados alvos.”

Já concluímos que necessidade é o sentimento que visa restabelecer o estado de equilíbrio ou proporciona adaptação diante de novas circunstâncias, também é necessário definir negócio, como sendo a entidade que se utiliza do processo de dar e receber, sendo os objetos de negociação produtos e/ou serviços. Para clarear mais as necessidades, agrupar-se-ão, as afirmações feitas, afirmando-se que elas são inerentes ao ser humano, como ser biológico, ou reflexo do ambiente social, podendo estar relacionadas a alterações no ambiente, o agrupamento pode ficar em duas classes, uma formada por necessidades devido a fatores internos e a outra a fatores externos. As necessidades são formadas por mudanças de hábitos, surgimento de inovações e conhecimento científico novo, observando estas afirmações, chegamos à conclusão que é formada por mudanças no ambiente, os fatores que provocam o surgimento de novas necessidades podem ser considerados mudanças no ambiente em que o indivíduo vive.

Uma forma de satisfazer necessidades é comprar produtos ou serviços, neste caso o indivíduo pode ser chamado consumidor, que é influenciado externamente e modifica o comportamento, coincidindo com a afirmação que é reflexo de fatores externos. A compra de produtos ou serviços é um processo que se inicia com estímulos externos, passa para variáveis internas e finaliza com o ato da compra. Considerando que a compra tem o objetivo de satisfazer necessidades, o estímulo externo que inicia o processo, devera ser o mesmo estímulo que gera necessidade.

As variáveis internas formam o campo psicológico, que julgarão o estímulo recebido visando satisfazer a necessidade da melhor forma possível.

Finalizando o individuo realiza o ato da compra, sendo a concretização da tentativa de satisfazer as necessidades, com este processo o individuo aprende e este aprendizado altera seu comportamento, faz com que ocorra a mudança de comportamento no tempo, alterando suas necessidades, a partir do aparecimento de novos desejos.

## 2.6 OS BANCOS E A AUTOMAÇÃO

LAS CASAS (1978, p. 37) cita conclusões de um trabalho científico feito por Donald E. Vinson & Wayne McVandon, na área bancária: “O EFTS (banco eletrônico) é uma tecnologia orientada para o consumidor. Fornece aos clientes do banco uma transação financeira que é segura e, se apropriadamente manuseada, uma abordagem saudável a administração do dinheiro. Ao mesmo tempo apresenta alternativa ao mercado financeiro – um sistema pelo qual os consumidores tem experiência confiança e satisfação.”

Classificados como serviços de consumo prestado diretamente ao consumidor final, por serem diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados e custos diferenciados, os bancos trabalham com produtos não tangíveis, dependentes do contato permanente com os clientes e no qual ganham importância a confiança e qualidade percebida pelos clientes e a transmissão de informações exatas e pontuais sobre bens e direitos desses com os bancos, passíveis de serem disponibilizados pela automação. A indústria financeira necessita de um requisito básico sem o qual ela não pode competir, a Tecnologia da Informação (TI). Sendo ainda mais importante para os bancos de varejo, que operam volumes de transações diárias, a tecnologia aplicada ao sistema passa obrigatoriamente pela informática, telecomunicações e a tecnologia da informação, é a sua relação com a interpretação de dados e seu aproveitamento mercadológico, o database marketing. Na opinião de WILSON GUTIERREZ (1997), Ex-Superintendente da Febraban: “O conceito de negocio bancário muda na medida em que o banco tem armas tecnológicas para utilizar. No passado, a tecnologia era

tida como uma ferramenta para negócio. Esse conceito está mudando: nós estamos vendo agora que ela é parte integrante do negócio”.

Os bancos comerciais jamais poderiam atuar normalmente sem o uso maciço da tecnologia, pois estão inseridos num mercado que desenvolve produtos e serviços baseados puramente em TI e que permite comandar quaisquer transações de qualquer lugar do planeta, e que necessita de respostas imediatas, por essa razão, investem mais e mais na busca de novas oportunidades e aplicativos em seus negócios e são a indústria de ponta no seu uso específico, para desenvolvimento e exploração de seus produtos e serviços.

De acordo com LOVELOCK (1995), “para atender clientes e usuários, colocam-se a disposição, materiais, métodos e Tecnologia da Informação, oferecendo coletivamente oportunidades de atendimento mais rápido, ambientes melhores, melhoria da informação e outros elementos de serviço agregado, self-service do cliente, e a melhoria da produtividade, freqüentemente atingida, alavancando-se o desempenho dos empregados.”

A TI é associada freqüentemente a um hardware fantástico, mas na realidade o software é o canal para transformar dados em informação útil ou em inteligência encontrada em sistemas que dizem aos usuários o que fazer ou quais as decisões a serem tomadas, no entanto, o que ainda interfere negativamente, é o software de desenho e formatação, de difícil uso combinado-se a falta de treinamento e aos manuais de instruções escritos em “linguagem técnica”, que fazem dos usuários reféns e escravos das máquinas, ao invés de patrões, segundo LOVELOCK.

Como o formato dos corpos dos seres humanos mudou muito pouco nos últimos milhares de anos, espera-se que fabricantes de equipamentos e dos projetistas de dependências, no mínimo dêem um pouco mais de praticidade e funcionalidade, aos bens materiais e espaço físicos, devendo ser feitas para acomodar o cliente, eles precisam de informações sobre os bens e serviços que compram ou que usam, incluindo recibos e documentos de movimentação de

contas, informações corretas sobre suas aplicações e investimentos, e confirmação das transações efetuadas. Seria difícil imaginar um banco comercial sem terminais de auto-atendimento cada vez mais modernos, muita gente ainda resiste usá-los, pelos mais diferentes motivos.

Caixas expressos, caixas eletrônicos ou terminais de auto-atendimento, como são chamadas às máquinas encarregadas de proporcionar atendimento bancário aos clientes, foram criadas para substituir os caixas humanos, para redução de custos e melhoria da produtividade, deixando as operações mais rápidas, eliminando uma parte da força de trabalho humano e colocando as empresas numa postura agressiva de competitividade.

Segundo COSTABILE (1998), “estudos recentes mostram que clientes de bancos mais sofisticados utilizam ATMs, setenta por cento mais do que de bancos de baixa performance, significando que o retorno sobre os investimentos está diretamente ligado à eficiência conquistada pelo banco e os hábitos dos clientes.”

Mas, alerta que se os bancos apostarem somente na área tecnológica para melhorar a eficiência dentro das agências, que permitem um fluxo mais rápido de transações, poderão estar perdendo uma oportunidade de, com treinamento e gerenciamento cuidadoso dos funcionários, estabelecerem uma relação mais direta com o cliente, representando um importante passo para o sucesso das estratégias de varejo, mais que simples delivery tecnológico.

## 2.7 O CLIENTE E O ATENDIMENTO BANCÁRIO

### 2.7.1 Atendimento Bancário Automatizado

Uma pequena história, contada por WALTER KOCH (Banco Hoje, 1997, p.56), consultor associado da Imageware, mostra de maneira clara que as pessoas, podem e devem fazer diferença em qualquer tipo de atendimento.

No final da década de 80, tive a oportunidade de conhecer um processo de avaliação do sucesso de caixas eletrônicos nos EUA. Começou-se a monitorar

algumas agencias e em algumas foram detectadas filas no caixa eletrônico, com o banco entregue as moscas. E em outras ocorria o contrario. Os clientes foram entrevistados para se apurar o que estava acontecendo. Um deles, que estava numa agencia cheia de clientes, respondeu com uma pergunta: “Voce viu aquela loira que trabalhava no caixa?” Ai tem um caso em que o cliente abandona o caixa eletrônico, se sujeita a uma fila para ser atendido por aquela loira. Exatamente por causa da intervenção do fator humano no processo.

A historia ilustra fatos que acontecem diariamente em todos os segmentos de atividade humana. O comportamento humano tem razões que a própria razão desconhece, adotar estratégias de gestão, investir altos valores para incorporar tecnologia de vanguarda, proporcionar treinamento ao corpo funcional e, não avaliar direito as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, rotineiramente, pode levar a empresa a um fracasso, sem saber os motivos. Os investimentos em tecnologia, independente do tipo, são vistos freqüentemente como uma forma de redução de custos e melhoria na produtividade, acelerar as operações, eliminar parte da força de trabalho, fazendo a reengenharia de nossos processos de trabalho, constituem-se em formas de agregar valores e aumentar o desempenho dos produtos e sua atratividade, no entanto, a tecnologia existe para atender as necessidades dos clientes e das empresas e não ao contrario, sua função é agregar valor, alavancar o trabalho dos funcionários, liberando-os de tarefas corriqueiras, levando-os mais perto dos clientes, aumentando a produtividade e conseqüentemente, ter um impacto nos resultados financeiros, a introdução da tecnologia, em quase todas as áreas bancarias, esta provocando uma alteração na forma de trabalho, o abandono do uso do papel, aspecto cultural que necessita ser muito trabalhado no ser humano, pois as pessoas apresentam resistência no processo, cujo resultado se torna intangível, por não ter recibos nem comprovantes.



## 2.8 O CLIENTE

ALBRECHT e BRADFORD (1992, p.16), aborda a importância que o cliente tem perante uma empresa, sendo um princípio único e inviolável, nos afirmando que: “O cliente é uma pessoa que tem necessidades e preocupações; e claro que nem sempre tem razão, mas precisa estar em primeiro lugar para que uma empresa se destaque pela qualidade do serviço.”

Para saber o que é um cliente dentro de uma empresa, é necessário estar consciente de que ele é o patrimônio mais valioso, que precisa ser cuidado e mantido, se ela quiser desenvolver vantagem competitiva, e que para isso acontecer, é preciso que ela valorize seus clientes, para enxergar com os olhos deles e desenvolver capacidade de ver a empresa como eles vêem, é importante compreender que as pessoas devem trabalhar com o sistema do banco da maneira delas, sendo respeitado este desejo, devem ser feitas freqüentes análises dos momentos da verdade, precisamente aqueles instantes em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio, com base neste contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço, da qualidade do produto. As diversas mudanças que estão acontecendo, ocasionadas principalmente pelo avanço das comunicações, globalização e aumento da competitividade, trazem uma mudança no perfil do cliente, fazendo com que ele se torne mais exigente com qualidade, exigindo o tipo de produto e serviço pelo qual está disposto a pagar, mudando de fornecedor para alcançar aquilo que deseja. Todas as pessoas trazem consigo uma certa bagagem mental que guia o seu comportamento, criando conflitos ao se encontrar com algo novo, e que seja estranho ao que está acostumada ou que gostaria de encontrar, as expectativas são muitas e diversificadas, não sendo atendidas, podem causar fracassos de projetos e empreendimentos, a fidelidade dos clientes começa a desaparecer no mesmo instante que sentem o nível de serviço cair, importando-lhe, principalmente a solução de seus problemas.

Para LAS CASAS (1991), “é muito arriscado prever o que os consumidores querem e irão pagar, é necessário apreender a importância daquilo

que ele pensa, tarefa que representa um verdadeiro desafio, e sempre que possível, incluir os clientes no processo para saber o que realmente importa a eles.”

Devido à falta de informação, muitas vezes criam resistência a novos serviços, na área de automação bancária, por recearem passar ridículo, não sabendo utilizar os terminais ou por medo de que o cartão magnético introduzido possa não retornar ao final da operação, ou por não estarem convictos de que fizeram a transação correta, gerando conflitos e tensões.

Impressionar continuamente o cliente, implica em ouvi-lo sempre para aprimorar produtos já desenvolvidos, criar novos e oferecer o máximo de serviços, com a participação dos funcionários. A economia, o marketing de nichos de mercado levado ao extremo, através da crença de que produto personalizado é melhor, mostra o reforço das diferenças entre os indivíduos, fazendo com que as empresas mudem a ênfase das prioridades do fabricante para o consumidor, o cliente deve sentir-se particularmente atendido, as necessidades de quem compra, precisam estar no início do processo de produção e não no fim, os motivos que levam qualquer empresa a alcançar sucesso depende da qualidade do relacionamento que ela mantém com seus clientes, mesmo que o conceito de qualidade de serviço possa ser muitas vezes subjetivo ou intuitivo, poderá ser bom para uns e nem tanto para outros, é possível estabelecer padrões e parâmetros de atendimento, necessitando para isso, verificar o que os clientes valorizam, suas referências e valores, em quais momentos e oportunidades.

## 2.9 A CONSCIENTIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

As mudanças são uma constante em nossa vida, a maioria das pessoas não consegue explorar a maior parte de suas habilidades e talentos ao longo de sua existência, porque temem fazer coisas novas, assumir novos compromissos, considerar novos rumos e experimentar novas aptidões, as ações restringem-se ao estritamente necessário, a mera execução das atividades normais, negando-se a enfrentar qualquer tipo de novidade.

A mudança de alguns paradigmas, conforme CAIRES (1993), “exige muito esforço, dedicação e, sem sombra de dúvidas, atualização constante.”

No mundo dos negócios, a pesquisa tem-se revelado importante instrumento de apoio à gestão. As empresas que querem manter-se competitivas não abrem mão dessa ferramenta, antes de agir, conhecer. Quando uma empresa vai se lançar em uma nova empreitada ou mesmo reavaliar seus negócios, a primeira preocupação, para caminhar com segurança e aumentar as chances de sucesso, é exatamente verificar em que terreno esta pisando. Num momento como esse, costuma entrar em cena a estratégia de realizar estudos para orientar os próximos passos.

O Banco do Brasil, quando se depara com decisões de grande relevância, não abre mão de realizar pesquisas. “São elas que fornecem régua e compasso para desenhar soluções alinhadas com as expectativas dos diversos públicos estratégicos do BB e com as próprias necessidades da Empresa”, avalia Jussara Silveira, gerente executiva na Unidade Estratégia e Organização.

Como fontes adicionais de informações, esse tipo de estudo contribui para desenvolver e aperfeiçoar produtos, serviços e formas de atendimento, e para construir uma base sólida para a formulação da Estratégia Corporativa e dos Planos Diretor e de Mercado. Isso porque as pesquisas permitem levantar dados primários, ou seja, vindos diretamente do público-alvo.

Um exemplo é a pesquisa realizada para subsidiar a atuação do Banco do Brasil no segmento de menor renda. Havia uma carência de informações no mercado sobre os hábitos e comportamentos dessas pessoas. No caso do Banco Popular do Brasil – uma das iniciativas da Empresa para atender esse público – os dados foram usados para desenvolver produtos e definir a forma de atendimento, os canais de distribuição mais adequados e o modelo de comunicação com o público-alvo.

Nesse estudo, introduziu-se a inovação técnica da vivência, por meio da qual pesquisadores e funcionários do BB visitam a casa de alguns entrevistados. O objetivo foi conhecer de perto a relação desse público com o dinheiro, suas motivações e consumo. Busca de defesa para sobreviver diante da adversidade, solidariedade na troca de bens materiais e no conforto emocional, criatividade para superar os problemas, entre outros, são valores dos entrevistados levantados na pesquisa.

“Esse público era desconhecido do Sistema Financeiro Nacional. A maioria obtinha crédito recorrendo a financeiras, lojas de varejo, família, ou mesmo agiotas. Era essencial conhecer melhor essas pessoas, principalmente no que se refere ao relacionamento com o banco. Precisávamos conhecer as expectativas deles”, avalia Fernanda Oliveira, gerente executiva no Banco Popular do Brasil, que acompanhou a pesquisa. Avaliações permanentes, entre os principais estudos institucionais realizados anualmente pelo Banco do Brasil, estão as pesquisas de Satisfação dos Clientes, que fornecem indicadores de satisfação para cada um dos pilares negociais – Atacado, Varejo e Governo -, com impacto na atuação das agências, no Acordo de Trabalho e na própria GDP; as pesquisas de Satisfação do Cliente Interno, que avaliam o relacionamento entre unidades da Direção Geral, órgãos regionais e superintendências; e as pesquisas de satisfação no trabalho com os funcionários. Essas pesquisas são instrumentos de apoio à gestão já consagrada na Empresa.

Baseadas nas mais variadas metodologias e abordagens teóricas, como Psicologia, Antropologia, Sociologia, Marketing e Economia, as pesquisas são constantemente utilizadas. Sobretudo no mercado financeiro, que passa por um processo de constante satisfação e complexidade, e que esta cada vez mais voltada para o atendimento de públicos segmentados. São mudanças que exigem das empresas uma nova postura gerencial, vi-

sando a melhoria em indicadores de qualidade, produtividade, competitividade e satisfação do cliente. Logo, é preciso mapear atitudes, hábitos e comportamentos do consumidor.

E não apenas do consumidor. “Como a indústria financeira é afetada rapidamente por essas mudanças, devido à concorrência de grandes bancos internacionais e a influência dos órgãos reguladores, as empresas realizam avaliações corporativas”, explica Jussara. Para 2004, o orçamento prevê pesquisas institucionais com os públicos interno e externo, além de estudos vinculados a eventos específicos, como o aprimoramento ou lançamento de algum produto ou serviço. E uma novidade em Janeiro, foi criada a pesquisa Satisfação com Aplicativos e Procedimentos, cujo objetivo é, a partir de informações obtidas com funcionários do BB, melhorar as ferramentas de trabalho.

Entre as pesquisas realizadas com os funcionários do Banco do Brasil no ano passado, esta a Pesquisa de Comunicação Interna, que ouviu cerca de 900 funcionários das mais diversas regiões do País. Para Carlos Alberto Barreto de Carvalho, gerente executivo da Diretoria de Marketing e Comunicação, “é fundamental avaliar a eficiência e a eficácia da comunicação, interna sob ponto de vista de quem recebe a informação. Assim, as diversas iniciativas para o público interno podem atender, ao mesmo tempo, as necessidades dos funcionários e expectativa da Empresa”.

Um Banco dedicado, outro bom exemplo é a pesquisa sobre Posicionamento. Que imagem do Banco do Brasil se pretende criar nos próximos anos? Como essa imagem é vista hoje? Como resultado dos estudos realizados pelo BB, o Posicionamento Institucional une grande escala com especialização. As pesquisas apontaram que o consumidor bancário tem valorizado um banco que se dedique ao cliente, que o conheça bem, que o trate com afetividade e que esteja sempre pronto para atendê-lo, seja uma pessoa física ou uma empresa jurídica, pública ou privada.

Por isso, as atuais campanhas publicitárias, do Banco do Brasil têm o objetivo de tornar perceptível a imagem de um banco que se identifica com o cliente e que oferece informações completas centradas nas necessidades do cliente como consumidor bancário e cidadão. Tal concepção influenciou a atual campanha publicitária, com os slogans “BB, o tempo todo com você”, “O tempo todo com sua empresa”. (BB. COM VOCÊ, NOV/DEZ 2003, p. 26 a 28).

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 3.1 O BANCO DO BRASIL

##### 3.1.1 Banco do Brasil de D.João VI

1808 – Fundado em 12.10.1808 pelo Príncipe D.João (mais tarde, D.João VI, Rei de Portugal), o Banco do Brasil foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses. Com a vinda da família real para o Brasil, fuga dos exércitos de Napoleão Bonaparte, com a escolta dos navios ingleses, grandes transformações ocorreram no Brasil, iniciando com a abertura dos portões às classes dominantes brasileiras. Mas os britânicos não estavam satisfeitos, queriam

vantagens preferenciais para se prevenirem contra outros países que voltariam para o mercado brasileiro assim que a guerra na Europa terminasse. Com a ameaça de não mais garantir a segurança à corte portuguesa no Brasil, D.João assinou tratados luso-britânicos iniciando a longa preponderância inglesa sobre o Brasil.

1809 – O Banco do Brasil, quarto emissor em todo o mundo – até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores – instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua São Pedro, iniciou suas atividades em 11.12.1809, somente após ter sido arrecadada a parcela mínima de 100 contos de reis, de seu capital de 1200 contos de reis, prevista no estatuto para seu funcionamento. O Banco do Brasil surgiu para atender as necessidades e a manutenção da monarquia. Em vez de auxiliar o comércio e a indústria servia a Casa Real, Exército, tribunais, pensões e soldados. Em 1840 o Brasil é elevado a categoria de Reino Unido no congresso de Viena, após a derrota de Napoleão Bonaparte. Até a volta da corte para Portugal, o banco é sustentado pelo monopólio do comércio de diamantes e pau-brasil. Isto transformou a cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro, os moradores tiveram que deixar suas casas para acomodar os nobres do Reino, grandes e pomposas construções foram iniciadas, toda espécie de mercadoria passou a chegar de várias partes do mundo.

1821 – Em 25.04.1821, D.João VI e a Corte retornam a Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no banco; já em crise devido a sua profunda vinculação com os interesses da Coroa, ficou fragilizado com as grandes retiradas e com a emissão de papel moeda num ambiente de poucas indústrias, comércio insipiente e muitas dívidas.

1822 – Em 7 de setembro, D. Pedro I declara a independência do Brasil do reino de Portugal. O apoio do Banco foi decisivo para que as autoridades da época custeassem escolas e hospitais e equipassem os navios que minaram as últimas resistências lusitanas, assegurando a independência.

1829 – Promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para a desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

1833 – Promulgada, em 08.10.1833, pela Assembléia e sancionada pela Regência, Lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. Entretanto, a falta de concorrência à subscrição publica de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor, frustrou-se a tentativa de sua criação.

### 3.1.2 Banco do Brasil do Visconde de Itaboraí

1851 – Iniciaram-se em 21.08.1851, no Rio de Janeiro, as atividades de um banco particular de depósitos e descontos, a que se denominou Banco do Brasil, fundado por Irineu Evangelista de Souza, Visconde de Mauá, maior empresário do Império, e outros, com um capital de 10.000 contos de reis, que se considerava elevado para a época e o mais vultoso entre os das sociedades existentes na América Latina. Como se tratou de uma instituição exclusivamente particular, sem qualquer iniciativa, ligação ou participação do governo, convencionou-se distribuí-lo a continuidade da série.

1853 – O verdadeiro segundo Banco do Brasil – ao qual se fundiram o Banco do Brasil de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro – foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, Jose Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem interveniência do Governo na condição das operações comerciais. Nesta época é extinto o trafico de escravos e a economia cresce. O capital do Banco era de 30.000 contos de reis, dividido em 150 ações de 200.000 reis, das quais 50.000 foram distribuídas aos acionistas do extinto Banco do Brasil, criado por Mauá, e 30.000 aos Bancos Comerciais do Rio de Janeiro e as remanescentes

40.000, distribuídas nas Províncias. Desse capital, portanto, o Governo não participou, mas o Presidente e o Vice-Presidente eram nomeados pelo Imperador.

1854 – Em 19.04.1854, resolveu a Diretoria do Banco que, para nomeação de novos empregados, “se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários”.

1856 – Começaram a funcionar, sucessivamente as Caixas-Filiais das Províncias de Minas Gerais e São Paulo, do Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco e Maranhão e, por ultimo, do Para; não eram propriamente agências, mas algo que se aproximava de uma federação de bancos, pois todas desfrutavam de uma certa faixa de autonomia, inclusive estatutos próprios e até suas próprias Diretorias, o que era imposto pelas distancias e pela dificuldade e lentidão das comunicações.

### 3.1.3 Banco do Brasil e a Grande Crise de 1864

1860 – Promulgada a Lei nº 1.083, de reforma bancaria, em 22.08.1860, objetivando uma circulação metálica, mediante emissão restrita dos Bancos sobre as bases de metais preciosos neles existentes.

1863 – Nesta data o Banco do Brasil transformou-se no único órgão emissor de capital do Império e das Províncias centrais e do sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da grave crise de 1864.

1864 – Com o fechamento inesperado, em 10.09.1864, da Casa Souto, casa bancaria em debito com o Banco em mais de 20 mil contos de reis, espalhou-se o pânico em toda cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários. Os estabelecimentos bancários resistiram o quanto puderam. O fundo metálico do Banco do Brasil estava

ameaçado de se esgotar. O Governo decidiu então, entre outras medidas, autorizar, por decreto, o aumento da emissão ate o triplo do fundo disponível e dar curso forçado, ate ulterior deliberação, aos bilhetes do Banco, que ficaria dispensado, transitoriamente, de troca-los por ouro.

1865 – As principais conseqüências foram às falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25, ate o fim de marco de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do cambio e dos valores dos imóveis, decesso das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

1868 – Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. Confiou-se o serviço de emissão do Banco a Seção da Substituição da Caixa de Amortização. Tem-se por certo que o mais poderoso determinante da Lei foi à requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente de toda sua reserva metálica.

1888 – A partir daí, passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinaram-se as primeiras linhas de credito, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da liberação da mão-de-obra escrava.

1889 – Com a proclamação da Republica em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeiras do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

1892 – Em 17.12.1892, o Presidente da Republica baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da Republica dos Estados Unidos do Brasil, desde que decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembléias do Brasil, foi atribuído um capital inicial de 190.000 contos de reis.



### 3.1.4 Banco do Brasil, Companhia Aberta Dividida Por Ações

1905 – Com o decreto nº 1.455, de 30.12.1905, iniciou-se a terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil. Considerou-se liquidado o Banco da Republica do Brasil e incorporados e sub-rogado seus bens, direitos e ações ao novo Banco, para integrar seu capital inicial de 70.000 contos de reis. Saneado, o BB renasce com novo regimento e exercendo as funções de um Banco Central. O Governo detem 50% das ações e cria a Segunda Agencia no país, em Manaus.

1906 – Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa tem sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores; as preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papeis do Banco chegaram a destacar-se como blue chips no mercado acionário.

1918 – Neste período o BB já possuía 30 filhais em todo País e inicia o credito agrícola.

1921 – E criada a compensação de cheques no BB e os gerentes passam a ter participação nos lucros da Empresa.

1926 – Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Marco, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil.

1937 – Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAL, o Banco institui o credito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

1941 – Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo Presidente Getulio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 21.05.1941, foi criada a Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, substituída pela Carteira de

Comercio Exterior (CACEX), em 29.12.1953. Ainda hoje, o Banco do Brasil atende considerável parcela do segmento exportador e importador, tarefa que vem realizando com desenvoltura em razão da experiência adquirida ao longo de mais de três décadas em que administrou a CACEX.

1944 – É criada a CASSI – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil.

1945 – A seriedade e dedicação que imprime, as suas ações atingem, às vezes, dimensões singulares. Foi o caso da presença na Segunda Guerra Mundial, quando acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira. Com escritório em Roma, Nápoles e Pistoia (posteriormente transferida para Genova), sua missão era pagar a tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender a embaixada e aos consulados brasileiros. Ali foi criada a 1ª Caderneta de Poupança do BB. O cruzeiro é a nova moeda. Pelo decreto nº 7.293, de 02.02.1945, foi criada e inserida na estrutura administrativa do Banco do Brasil a Superintendência da Moeda e do Credito (SUMOC), subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda, com o objetivo imediato de exercer o controle do mercado monetário e preparar a organização do Banco Central.

1946 – Neste período o BB já conta com 267 agências e 9814 funcionários.

1951 – Getulio Vargas é reeleito Presidente da Republica. O Tesouro Nacional e o maior tomador de empréstimos do Banco que exerce as funções de Banco Central.

1953 – É inaugurada a Carteira de Comercio Exterior. No ano seguinte Getulio Vargas se suicida.

1955 – No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos de industrialização brasileira.

1957 – Com Juscelino Kubistchek na Presidência o BB tem dupla missão – suprir o poder publico e apoiar o setor privado.

1960 – A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960. Neste momento o BB possui 435 agencias e 22.000 funcionários.

1964 – Em 31.12.1964, a Lei nº 4.595 (Lei da Reforma Bancaria) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

1965 – O Banco do Brasil se populariza com a criação do Cheque Ouro e com o atendimento de Caixas Executivos.

1967 – Até 1966, o Banco instalara poucas agencias no exterior. A partir de 1967 passa a atuar, com maior impulso, no plano internacional. Agencias e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque. Em 1971, o Banco somava 975 agencias em território nacional e 14 no exterior.

1976 – O Banco do Brasil inaugura, em 15.11.1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agencia e contava com 113.000 funcionários.

1982 – A divida externa do Brasil atinge a cifra de US\$ 82,3 bilhões. É criado o IOF-Imposto sobre Operações Financeiras e alastra-se a crise de liquidez internacional.

1985 – O BB, em sua atuação como agente de transformação passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópica, recreativo e esportivo, e de assistência à comunidade urbano-rurais.

### 3.1.5 Banco do Brasil e a Conquista do Mercado

1986 – Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados as demais instituições financeiras. Em 15.05.1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro. Como Banco comercial o BB, então cria os produtos da “Família Ouro,” novas empresas coligadas e amplia sua ofensiva no mercado e equipa seu parque tecnológico.

1987 – A dívida externa brasileira atinge US\$ 100 bilhões. Neste período o BB conta com 3.641 agências no Brasil e mais 41 no exterior.

1988 – O período caracterizou por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição Brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimentos S.A.

1989 – Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12.10.1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Marco, 66. Com esse projeto, o BB resgata a arquitetura e as tradições do prédio, o qual foi palco de importante fase da história do Brasil, oferecendo a população amplo espaço voltado a eventos culturais.

1992 – O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da República do Brasil, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas

operações internacionais. A partir do ultimo trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

1994 – Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizado no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões as 31 mil agencias bancarias existentes no Pais. A partir do Real, no entanto, o BB passou a operar, como os demais bancos, num quadro extremamente adverso: o encolhimento do tamanho do mercado, a redução drástica das receitas de floating e o rigor da política monetária, necessitou ajustes ferrenhos na sua maneira de atuar no mercado.

1995 – A diretoria que assumiu, veio com o firme compromisso de adaptar a Empresa a nova conjuntura advinda do Plano Real, e a conseqüente queda da inflação que teve efeito devastador na lucratividade das instituições financeiras. Já durante aquele ano, foi lançado o programa de ajustes concebido para fortalecer o Banco e transforma-lo numa empresa sólida, capaz de enfrentar os desafios do próximo século.

1996 – No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de credito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre, o resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para credito em liquidação duvidosa. No mesmo ano o Banco recebe uma chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, no sentido de minimizar o prejuízo resultante da inadimplência de grandes credores, inclusive o próprio Tesouro Nacional.

1997 – Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada à estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a

apresentar lucro, demonstrando sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de créditos a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica, lidera na área de mercado de capitais e conquista espaço na área de varejo e seguridade. Este ano foi marcado, pelo acordo com a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI, os novos Estatutos e Regulamento do Plano de Benefícios da PREVI, que contemplou antigas reivindicações do Corpo Social, entrou em vigor no dia 24 de dezembro.

### 3.1.6 O Banco do Brasil no Mercado Financeiro

Mais que um Banco oficial, o Conglomerado atua em todos os segmentos do mercado financeiro, de operações de crédito e financiamento a investimentos e corretagem de seguros; do arrendamento mercantil a administração de cartões de crédito; das atividades de underwhiding e trading e papéis nos mercados primários e secundários a administração de fundos e carteiras de investimento e consultoria financeira.

### 3.1.7 Missão e Princípios

#### 3.1.7.1 Missão da Empresa

A missão espelha a razão de ser da organização e exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial.

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade.”

### 3.1.8 Papel da UFRH – Unidade de Função de Recursos Humanos

Garantir a competitividade e a perpetuidade do capital intelectual – conhecimento e experiência – originados nos processos negociais do conglomerado, por meio da contratação, desenvolvimento e manutenção de profissionais qualificados e compromissados com os propósitos organizacionais.

### 3.1.9 Princípios Fundamentais das Políticas de Pessoal

As políticas de pessoal estão fundamentadas nos seguintes princípios:

- Ética nos relacionamentos internos com a clientela, em todas as suas modalidades de atuação da Organização, junto ao Poder Público e a sociedade em geral;
- Focalização no cliente e no resultado, como referencia para planejamento e ações estratégicas de pessoal;
- Cultura de resultado, como forma de aumentar a produtividade e viabilizar a visão de futuro;
- Qualidade no trabalho e na vida, com efetiva melhoria de atendimento ao cliente, respeito aos valores culturais da sociedade e preservação do meio ambiente;
- Espírito prospectivo, como fomentador da visão estratégica e da atuação com perspectiva de futuro;
- Compromisso e motivação, através do estabelecimento de sólida parceria entre a Organização e seu pessoal, com vistas ao atingimento dos objetivos e interesses da Empresa;
- Valorização da pessoa, reconhecendo sua condição de ser integral, dotado de consciência crítica, e sujeito social;
- Democratização das relações de trabalho, mediante transparência nos processos de deliberação e decisão, igualdade de oportunidades de participação, horizontalização da estrutura hierárquica, descentralização administrativa e trabalho cooperativo;

- Aprimoramento profissional, a partir do desenvolvimento da competência, de relações profissionais e de efetiva valorização do conhecimento;
- Liderança como fundamento da estrutura e da gestão;

### 3.1.10 A Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil

Desde 1995, a UFRH – Unidade de Função de Recursos Humanos do Banco do Brasil vem utilizando o slogan “Tecnologia em Talentos” para sua estratégia de Desenvolvimento Profissional. O objetivo é que este conceito vá se tornando percebido pelos funcionários e pelo mercado e aos poucos constitua um ativo intangível da Empresa. Todos os treinamentos, embora sejam ações de Desenvolvimento Profissional, também fazem parte da Gestão do Conhecimento que captura, organiza, transfere e usa o conhecimento interno e externo. No BB o treinamento é o principal veículo para captura e disseminação do conhecimento, são mais de 50 programas, divididos em cursos e produtos. O levantamento de necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal procura identificar e aproveitar o conhecimento existente e disseminá-los.

A área de Gestão do Conhecimento foi criada para ampliar as ações relacionadas ao uso do conhecimento. Os projetos foram os seguintes:

- Ambientes virtuais de aprendizagem – este projeto define a implementação de ambientes virtuais e ensino-aprendizagem com recursos tecnológicos que permitam a interatividade entre participantes e instrutores, e entre cada participante e o material de estudo que está sendo atualizado em tempo real propiciando uma melhor administração do tempo e espaço.
- Central de Casos, que terá um conjunto de situações reais que representem o conhecimento gerado pela experiência. Este processo procura aliar a teoria e a prática, divulgar métodos de soluções de problemas e propiciar a aprendizagem através da análise de erros e acertos.
- Certificação de Conhecimento, com o objetivo de identificar, medir e valorizar seu capital humano através de testes informatizados.



- Criatividade no trabalho com a conscientização e implementação de ações de capacitação para que as pessoas possam analisar e intervir no ambiente de trabalho buscando condições favoráveis a criatividade.
- Informação e memória técnica – será criado um núcleo de documentação da produção intelectual da Empresa. A metodologia de registro e a documentação estarão disponíveis para recuperação e uso para facilitar a produção de novos produtos, autodesenvolvimento e aumento da produtividade.
- Programa Leia Mais – coordenado pela biblioteca da UFRH para promover e incentivar o hábito da leitura oferecendo a Livraria Avançada, Banco de Teses, uma seleção de sites da Internet, o Boletim de Novas Aquisições, o Sumário de Periódicos e seu acervo de livros, vídeos, periódicos e folhetos.
- Rede de Gestão do Conhecimento com a rede de intranets para reunir, distribuir e trocar informações.
- Registro da Propriedade Intelectual é um projeto de sistematização da identificação, captura e registro do conhecimento presente nos produtos e serviços do Banco.
- TAO e o sistema de Gerenciamento de Talentos e Oportunidades que está disponível desde 1997. Nele os funcionários registram o seu conjunto de interesses, conhecimentos e habilidades. O TAO é uma fonte de informações para alocação de funcionários dentro da Empresa para exercício de cargos, participação em projetos, colaborações, estágios.
- Programa Profissionalização onde os funcionários interessados se inscrevem e passam a receber fascículos periódicos em sua casa, os quais tratam de assuntos de atualização profissional encomendado a profissionais consultores do mercado e de instituições de ensino.

### 3.1.11 Treinamento no Banco do Brasil

“Favorecer e intensificar o aprimoramento do pessoal e promover a adequada utilização de sua capacidade, em benefício de cada um e, por esse meio,

de todo o conjunto, com vistas ao permanente engrandecimento do Banco, como instituição nacional a serviço do País”. (Banco do Brasil, Carta Circular nº 53169, RJ 1965 – Objetivos DESED, Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal.)

A capacidade dos funcionários do Banco do Brasil sempre foi uma preocupação na relações chefe-subordinado, com o aprendizado no próprio local de trabalho. Mas, a necessidade do treinamento institucionalizado adveio a partir da década de 60 devido à expansão continua do Banco, complexidade dos serviços e operações bancarias, avanço tecnológico e acirrada competição no mercado com a Reforma Bancaria (Lei nº 4595, de 31.12.64).

Neste contexto foi criado o DESED, por despacho da Diretoria em 26.05.65. Seis funcionários do quadro da Direção Geral foram participar do VIII Curso de Técnicas de Treinamento, na Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro, com o objetivo de elaborarem um projeto para a criação do Centro de Treinamento do Banco do Brasil. Em 14.07.65, a Carta-Circular nº 53169 oficializava a criação do DESED, definindo as quatro modalidades de treinamento cujos investimentos se dariam:

- de familiarização: destinado aos novos funcionários;
- operacional: direcionado ao pessoal já em exercício, aperfeiçoando-os ou preparando-os para novas funções;
- de administradores: voltado para publico diretivo;
- de instrutores: para os encarregados de ministrar os cursos aos demais colegas.

Esse grupo transitaria, dependendo da função que exercesse, entre o grupo gerador de valores e o reprodutor dos mesmos. Os idealizadores do departamento, ao proporem a figura do especialista, mais tarde denominado instrutor, inspiraram-se na experiência das empresas anteriormente visitadas. Esse tipo de servidor passaria por um critério de seleção interna e só desenvolveria suas atividades pedagógicas mediante convocação do DESED. Embora não estivesse destacada a participação de profissionais externos ao Banco, a intenção era formar uma equipe

de especialistas do próprio departamento: integrariam essa equipe funcionários de outras dependências do Banco e estranhos. Os primeiros seriam, sempre que possível, aproveitados sem prejuízo de suas atribuições normais nos setores em que estivessem lotados; os últimos trabalhariam sob contrato de caráter temporário. (Relatório sobre VII Curso de Técnicas de Treinamento e Anteprojeto do Órgão de Treinamento no Banco do Brasil.)

“(...) o Banco poderia utilizar-se de um contingente de profissionais que já estava capacitado para desempenhar tais funções, necessitando apenas de fornecer-lhe um treinamento de reforço didático compatível com os objetivos do DESED.” (Patalana, Vânia Henriques, O treinamento da Alta administração do Banco do Brasil, Dissertação de Mestrado, UNB, Brasília, 1995)

A primeira grande ação do DESED foi o treinamento para o sistema SADI – Sistema de Atendimento Direto e Integrado, por meio dos cursos de CAIEX, para Caixas Executivos, e COORD, para Coordenadores de Bateria de Caixas. Paralelamente, o DESED já procurava identificar funcionários aptos a função de magistério, promovendo o recrutamento por meio de Carta-Circular. Em 1967, surge o primeiro CIPAD – Curso Intensivo para Administradores. Durante cerca de 10 anos esses três cursos foram os principais programas de treinamento oferecidos pelo Banco. Nesse período, os funcionários do DESED focaram encarregados de planejar e ministrar as aulas de disciplinas sobre serviços, enquanto outras disciplinas ficaram sob responsabilidade de funcionários de outras dependências.

### 3.1.12 Novas Técnicas de Ensino

Desejando cumprir o mais fielmente possível a missão que lhe foi confiada – a elevação do nível técnico dos quarenta mil funcionários do Banco do Brasil – o DESED concedeu, tão pronto instalado, prioridade a formação de técnicos em treinamento. Assim, ainda em seus primórdios, paralelamente com os primeiros cursos ministrados, cuidou do aperfeiçoamento dos seus próprios quadros, fazendo ministrar o I Curso de Técnica de Ensino, ao qual compareceram

vinte e três funcionários. Para ministra-lo foi convidado um dos mais autorizados nomes na especialidade, Professor Ruy Santos Figueiredo, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, autor do livro “O Ensino, Sua Técnica e Sua Arte”. Em termos enfáticos, os alunos do curso deram conta a chefia do DESED do que aprenderam nas três semanas de aulas. Um deles considerou o curso como “... uma das mais interessantes experiências de minha vida profissional”. (Banco do Brasil – Revista DESED nº 2, 4º trimestre de 1966)

Crescendo o DESED, e com ele o número de seus cursos, muitos outros instrutores foram formados pelo especialista. A exemplo do que ocorrera em abril, as salas de aula do DESED, em setembro, voltaram a receber o Professor Ruy Santos Figueiredo. Aos vinte e três alunos do I Curso de Técnicas de Ensino Somaram-se os vinte e cinco participantes do II, que resultou no esperado sucesso.

Entre 1975 e 1977, dois fatos mudaram os rumos do DESED. Primeiro foi a Lei nº 6297, de 15.12.1975, regulamentada pelo Decreto nº 77463, de 20.04.1976: “as pessoas jurídicas poderão deduzir do lucro tributável, para fins de imposto de renda, o dobro das despesas comprovadamente realizadas no ano-base em projetos de formação profissional”, e segundo foi a aprovação da Política de Formação de Pessoal, com incentivos fiscais o DESED resolveu aproveitar para atender as necessidades do Banco nesta área e intensificou e expandiu sua atuação.

### 3.1.13 A formação Permanente

“... expressão que define a presença tempestiva e sistemática do treinamento ao longo de toda a carreira do funcionário, quaisquer que sejam as alternativas funcionais que se lhe apresentem, proporcionando-lhe os acréscimos formativos indispensáveis ao desempenho das diversas funções que gradativamente vá assumindo, bem como estabelecendo os elos preparatórios da continuidade de seu desenvolvimento profissional”. (Documento DESED/TRADE de 19/07/1983)

Foi a política de Formação de Pessoal adotada pelo DESED.

Foram lançados também os princípios básicos:

“... o treinamento será realizado a partir da determinação das carências de desempenho, ou de capacitação para o exercício de cada função, e decorrerá de planos globais previamente elaborados. Buscará, enfim, preparar o funcionário desde o seu ingresso no Banco até alcançar os degraus elevados da hierarquia, institucionalizando assim a formação permanente”. (Documento DESED/TRADE de 19/07/1983)

A empresa moderna, devido ao seu caráter de agrupamento social, possui uma estrutura organizada em diferentes níveis. No BB não poderia ser diferente. A divisão do trabalho nesse tipo de atividade destaca quatro tarefas básicas: execução, supervisão, gerencial e administração superior. Para alcançar seus objetivos sociais, o Banco treinara seus funcionários nas áreas delimitadas por essas tarefas, ou seja: operacional, supervisão (chefia-media), administração (de meios e fins) e executivos de alto nível de modo objetivo e dinâmico. As demais funções, os grupos de assessoria, de profissões liberais (engenheiros, médicos, advogados) e outros, também se enquadram no modelo. (Banco do Brasil, Revista DESED nº 59, jul/ago/set 1977).

A partir de 1980 amplia-se o quadro de instrutores e expande-se os treinamentos que passam a somar 40 cursos regulares e a contar com 1023 instrutores. O relatório de 1982 mostrava a realização de 1889 eventos e detectava a necessidade de formação de mais 695 instrutores o que gerou a idéia de se ter um quadro fixo de instrutores que arcaria com 92% dos eventos e o restante ficaria com o quadro de instrutores colaboradores. Considerava-se que esta proposta solucionaria o problema da dificuldade de disponibilizar os instrutores para atendimento da agenda cada vez mais intensa que se verificava no DESED. Mas a proposta não chegou a ser aprovada.

### 3.1.14 Preparando Professores

Sem bons professores não se faz uma boa escola. Como o sucesso do treinamento em sala de aula repousa fundamentalmente na ação do instrutor, o Banco prepara-se para atender as crescentes necessidades de formação do pessoal, agora mais urgentes nesta fase de grande expansão da sua rede de agências. Nunca se mostrou tão desafiante a ta-

refa de formar e desenvolver recursos humanos, principalmente pela necessidade de se descobrirem valores que revelem conhecimento das disciplinas, vivencia dos problemas do Banco e muito entusiasmo para cumprimento dessa missão. (Banco do Brasil, BIP-Boletim Informativo de Pessoal, nº 112, 2º quinzena, novembro 1982).

Ao completar 20 anos, o DESED, faz uma revisão de sua Política de Formação do Pessoal para melhor atender as necessidades do Banco do Brasil, no seu papel de agente de desenvolvimento do País. São definidas, então as Diretrizes para a formação e Desenvolvimento do Pessoal do Banco do Brasil, nas quais se impõe a vivencia de suas atividades (do DESED) como de natureza essencialmente pedagógica, assentada em determinadas premissas, que são uma concepção: de Formação Profissional, da Empresa em que ela se realiza e do homem-treinando, sujeito participante do processo formativo.

Chegamos aos anos 90 com uma grande preocupação com a capacidade da alta gerencia em Administração Estratégica. Em 1993 é criado o Programa de Altos Executivos do Banco do Brasil, para a formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerente de Agencia no Exterior e de Agencias Estratégicas no País. Para um objetivo tão audacioso foi necessário parcerias com universidades e instituições de ensino avançado. Fazia-se necessário à interligação com fontes externas de conhecimento, novas referencias, novos estímulos e outros estilos de educação empresarial. Neste momento as metodologias de ensino, os programas, as praticas internas são discutidas, revistas, alteradas, reafirmadas. As demandas são crescentes e entramos na era dos MBAs (Máster Business Administration) com parcerias externas, da FIA-USP, Fundação Dom Cabral, IBMEC.

Em 1996 o Banco do Brasil passa a redimensionar seu quadro de pessoal para se adaptar ao disputado mercado, a assumir um posicionamento como banco comercial, a buscar redução de custos e a uma reestruturação organizacional e, assim, foi criada a UFRH Unidade de Função Recursos Humanos. O DESED transforma-se na GEDEP Gerencia de Desenvolvimento Profissional.

O Plano Diretor de Recursos Humanos (PDRH) é concebido, definido a visão de futuro, as políticas, diretrizes e linhas de ação para os Recursos Humanos da Empresa. O papel da UFRH é definido:

“Atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do Conglomerado.” (Plano Diretor de Recursos Humanos, Papel da UFRH, 1996)

Várias medidas de ajustes são colocados em pratica, dentre elas o PDV – Plano de Demissão Voluntária em julho de 1995, baseado no conceito de empregabilidade, autodesenvolvimento profissional e valor econômico do conhecimento desenvolvido pela empresa. Em parceria com o SEBRAE os funcionários que aderiram ao PDV ingressaram em um programa de formação e desenvolvimento de novas oportunidades de emprego e empreendedorismo para que pudessem abrir seus próprios negócios. Enfatizando a necessidade de aprimoramento profissional é criado o Programa Profissionalização. Os funcionários que, voluntariamente se inscrevem neste programa, passam a receber mensalmente os fascículos em sua casa cujo conteúdo versa sobre empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento despertando o funcionalismo para as questões relacionadas aos novos tempos, as mudanças globais que afetam o emprego, a competência e o resultado organizacional.

“O empregado é quem assume a condição de protagonista de seu próprio desenvolvimento.” (Banco do Brasil, Fascículo Profissionalização, nº 01, julho/1996)

O Banco lança o Programa de Aprimoramento em Nível Superior – bolsas de Graduação e Especialização e Programa de pós-graduação no País para complementação da formação acadêmica dos funcionários. Os cursos a distancia são incrementados com novas tecnologias e vídeo/informática e os de sala de aula são aprimorados e mais focados as necessidades e o conteúdo precisara do acompanhamento do instrutor.

Em marco de 1997 é criado, pela Diretoria, o Quadro de Instrutores Residentes, abrindo 38 vagas distribuídas pelos CEFOR – Centro de Formação e Desenvolvimento do Banco do Brasil do País, nas áreas de: crédito, finanças, economia e mercado de capitais, gestão, RH, cultura e organização, internacional, marketing, produtos e serviços. Esta medida objetivava o atendimento de 50% da demanda de treinamentos; os outros 50% ficariam por conta dos instrutores colaboradores.

A simples transmissão de conhecimentos – “educação bancaria”, não pode ter espaço numa empresa que enfrenta o desafio do mercado do final do século, globalizado e fortemente competitivo. A geração de novos conhecimentos arraigados nas experiências profissionais dos funcionários, a sistematização destes conhecimentos e a síntese combinatória destes com outros oriundos de fontes externas, exigem que o instrutor se torne um profissional do conhecimento, alguém que possua excelência em suas práticas e que tenha talento para “construir” com outros colegas os conhecimentos que irão conferir a empresa sua diferenciação competitiva.

Novo enfoque é dado a instrutoria, considerando-a como um serviço que deve satisfazer aos clientes-usuários do treinamento, por um lado, e por outro, atender a Política 4 do Plano Diretor de RH: “Garantir o valor econômico do conhecimento desenvolvido pela Empresa”. O instrutor será um profissional do conhecimento que contribuirá para a efetivação desta política.

Procedeu-se então, a revisão do Sistema de Instrutoria, concebendo-se as características do Serviço e do Instrutor. O cliente espera que o instrutor mantenha-se atualizado, conheça a relação entre os conteúdos abordados e a sua aplicação, traga a vivência do trabalho para sua atuação, conheça o ambiente e os cenários em que o Banco se insere, conheça a concorrência e mostre a importância do atingimento de metas e resultados. Resulta daí que: “O instrutor é profissional atualizado, focado nos negócios do Banco e que incorpora as melhores práticas em



todas as modalidades de atuação.”(Banco do Brasil, Relatório do Serviço de Instrutoria-Metodologia QFD, Brasília, 1999)

“O serviço de instrutoria é dinâmico na captação dos melhores profissionais, recompensas adequadamente seus parceiros, avalia e orienta os instrutores para a melhoria do desempenho.” (Banco do Brasil, Relatório do Serviço de Instrutoria-Metodologica QFD, Brasília, 1999)

Para atender a esse conceito, procurou-se descentralizar o processo de captação de novos instrutores, regionalizando-se a identificação, o recrutamento, a seleção e a formação desses profissionais.

### 3.1.15 A Formação Do Instrutor

Com o aumento da demanda por treinamento nos anos 80 e expansão do quadro de instrutores que foram captados através de vários concursos internos de nível nacional, os candidatos, após a seleção que avaliou conhecimento técnico e psicológico para a função, passaram pelo curso CFI – Curso de Formação de Instrutores, com duração de três semanas constituído de três módulos: institucional, pedagógico e operacional.

Procurava-se contextualizar o futuro instrutor nas políticas e diretrizes do Banco e da área de Recursos Humanos, discutir o papel estratégico. Oferecia-se fundamentação pedagógica e didática, bem como se discutia as premissas filosóficas e metodológicas da instrutoria, por fim, fazia-se o reconhecimento do roteiro da disciplina específica a ser conduzida pelo instrutor.

O processo de captação e formação de instrutores nos moldes expostos acabava se tornando um processo demorado e com custos elevados. O sistema não previa a necessidade de rapidez para expansão do quadro de instrutores.

A revisão do sistema, ocorria no âmbito do programa de qualidade da UFRH em 1998, estabeleceu novo desenho para as ações de qualificação, configurando o Programa de Qualificação do Instrutor do Banco do Brasil, composto pelos seguintes programas:

- Curso “Fundamentos Pedagógicos para Instrutores, ” com foco na capacitação do futuro instrutor para planejamento e aplicação de atividades didáticas;
- Painel “Estratégias Corporativas”, com foco na contextualização do candidato as estratégias do Banco, situando sua atuação como instrutor;
- Curso Temático (curso específico, de linha), com foco na vivência como treinamento e na contextualização do funcionário aos conteúdos da disciplina escolhida;
- Atuação Orientada (no curso de linha), voltada para a aplicação das aprendizagens anteriores e para o exercício pedagógico;
- Ações de Aperfeiçoamento, diversas, com o objetivo de aprimoramento contínuo do instrutor.

### 3.1.16 Certificação do Instrutor

A remodelagem do sistema de instrutoria prevê o monitoramento permanente das condições de oferta de serviço, buscando assegurar o atendimento tempestivo das necessidades dos clientes do treinamento. Para isso, foi instituído o processo de certificação do instrutor bem como o padrão de qualidade para seu desempenho.

O instrutor obtém sua certificação inicial, válida por um ano, mediante a participação no curso FPI – Fundamentos Pedagógicos para Instrutores, no Curso Temático e na Atuação Orientada (com desempenho no padrão de qualidade definido pela GESEP e avaliado pelos treinandos).

Essa certificação é renovada anualmente mediante a manutenção pelo instrutor de uma frequência mínima de uma atuação/ano com desempenho no padrão de qualidade. A frequência de atuação, contudo, é de no mínimo duas anuais. O padrão de qualidade instituído objetiva, além de um bom serviço ao cliente, o diagnóstico das dificuldades do instrutor, possibilitando, ainda, ações de aprimoramento profissional.

Qual será o papel do instrutor do Banco do Brasil daqui para frente? O que se delineia e a valorização do conhecimento produzido pela organização, além da disseminação de conhecimentos instaurados. O que se discute por toda a área de Recursos Humanos é a Gestão do Conhecimento. Um conceito que ainda é novidade e não muito bem compreendido, mas que já é uma tendência das empresas atualmente.

O conceito de treinamento esta sempre mudando, se adequando as necessidades, se adaptando aos ditames momentâneos e prevendo tendências. Nunca será uma concepção que se possa considerar pronta e acabada. Sempre haverá descobertas nesta área, de como a mente humana apreende, processa informações e transforma-as em conhecimento. Daqui a pouco, a palavra treinamento já estará obsoleta e estaremos utilizando outras como Capacitação Profissional, Educação Empresarial, Desenvolvimento de Competências. Mas seja qual for o nome que se de para o processo, este só faz sentido se o conhecimento produzido for uma produção social, criado por pessoas e para pessoas em relação e torna-se, deste modo, recurso estratégico no posicionamento da Empresa construindo-o e disponibilizando-o.

A educação corporativa que se pratica no Banco leva em conta as características do processo de construção do conhecimento. Os instrutores, como especialistas, do conhecimento devem procurar conhecer o conhecer, como se da o conhecimento, discutir o significado desse conhecer e as implicações para a empresa.

### 3.1.17 Internet

A partir de maio de 2000, o site do BB passou a ser um portal. Mais fácil de ser explorado, teve media mensal de transações 69% superior a do segundo semestre de 1999. Somente em junho foram realizadas 7,9 milhões de transações, como consulta a saldos e extratos, transferências, aplicações e empréstimos, evidenciando o crescimento do BB por meio deste canal de negócios e

relacionamento. Em julho, as transações via internet deram novo salto, foram registrados 8,3 milhões de transações. Em 1990 a Empresa mantinha 100% das transações bancárias nas agências, enquanto o mercado trabalhava com 40% das operações em terminais de auto-atendimento, call center e Internet. O BB virou o jogo: hoje, mais de 85% das transações bancárias são realizadas por meio de canais não tradicionais. Dessas 30% são efetuadas pela Internet, contando com mais de 5,3 milhões de usuários cadastrados para utilizar a internet.

### 3.1.18 Agência NOVA RÚSSIA – Ponta Grossa (PR)

Localizada a Rua Dom Pedro II, 280, no bairro Nova Rússia, na cidade de Ponta Grossa, estado do Paraná, aberta inicialmente para atendimento de Produtores Rurais, para desafogar a agência Centro.

Como esta localizada em um bairro de bastante comércio e indústrias, acabou cedendo espaço para atendimento a este ramo, acabando como o carro chefe de seus negócios, hoje mais evidente este relacionamento, devido as novas diretrizes traçadas pelo banco, ou seja, atendimento ao varejo. Como consequência foi atrás de folhas de pagamento de funcionários das empresas, para atender ao chamamento das diretrizes traçadas pela diretoria da Empresa Banco do Brasil.

Além de atender clientes de outras agências, pois esta localizada na saída da Cidade para o norte, noroeste e sudoeste do estado o que leva a uma utilização em especial da sala de auto atendimento por este público.

Atualmente conta com dezesseis funcionários efetivos, três estagiários e um menor aprendiz, e esporadicamente, conforme a demanda de serviço, efetua contratações de mão de obra extra.

Possui uma sala de auto atendimento, com sete máquinas, sendo quatro para saques, onde três possuem a prerrogativa de efetuar depósitos, duas exclusivas para depósitos e uma para talões de cheques, além do que estes equipamentos fazem inúmeras outras transações, como: retirada de extratos, transferências entre contas, transferências para outros bancos, empréstimos, pagamentos de guias com

códigos de barras, senhas para utilização de internet, enfim uma serie de transações que facilitam aos clientes, transações sem necessidade de dirigir-se aos caixas e enfrentar filas que podem demorar conforme o dia em que for se utilizar; com mais um atrativo, o horário de atendimento, das sete da manhã até as vinte e duas da noite.

#### 4. CONCLUSÃO

Inicialmente tínhamos como "Objetivo Geral", identificar a qualidade dos serviços prestados pelo setor de pagamentos e recebimentos da Agencia do Banco do Brasil – Nova Rússia, em Ponta Grossa (PR), e como "Objetivos Específicos", analisar e avaliar o atendimento e as expectativas geradas pela utilização dos diversos facilitadores tecnologicos colocados a disposição dos clientes, na sala de auto-atendimento, da agencia, locais de trabalhos dos clientes, residencias, e outros locais como: farmácias, postos de gasolina, repartições públicas. Para isso utilizaríamos as informações fornecidas pelos sistemas informatizados do Banco, documentos, e observações in-loco dentro da agencia.

Para tanto analisamos o individuo, suas necessidades, e as mudanças que a tecnologia ocasionou nos meios bancários. Percebemos que toda novidade atrai as pessoas, pois elas estão sempre em busca de novos produtos para satisfazer suas necessidades, e “como ser social forma atitudes, relacionamentos e comportamentos, delimitados pelas normas impostas pela sociedade, assim à sociedade impõe normas para satisfazer as necessidades do individuo, de acordo com o contexto social.”(Necessidades do Indivíduo. Pág. 10).

A inovação tecnológica tem oferecido uma variedade de produtos, processos e serviços jamais vistos, mudando hábitos, rotinas e costumes, pode-se citar as comunicações e o surgimento da televisão que transformou rotinas, hábitos e costumes.(Pág. 12)

Outro motivo que altera a satisfação do individuo é a aprendizagem, a medida que ele vai se familiarizando com o produto ou serviço ele passa a interagir

com o ambiente criando a necessidade, vemos isto se analisarmos as planilhas de processamento de produtos no Auto-atendimento.

Já para a Empresa, a grande questão é a transformação da utilidade da tecnologia, passando de mera produtora de dados para condutora de informações, provocando mudanças substanciais nos conceitos e sendo capaz de gerar valor e riquezas, é de suma importância ser considerada, chegando ao ponto de, uma empresa sucumbir caso deixe de lado, levando grande desafio aos administradores: melhorar a eficácia, visto que a tecnologia tornou-se sinônimo de eficiência. (Pág. 14 a 17)

Para os bancos, é maior, ainda, a necessidade de utilização da tecnologia existente e as inovações, em especial os de varejo, pois jamais poderiam atuar normalmente, sem o uso maciço da tecnologia, necessitam rapidez nas respostas, pois utilizam-se de Tecnologia de Informação em seus produtos. Reforçamos com a declaração do Sr. Wilson Gutierrez, Ex-Superintendente da Febraban: “O conceito de negócio bancário muda na medida em que o banco tem armas tecnológicas para utilizar. No passado, a tecnologia era tida como uma ferramenta para negocio. Esse conceito esta mudando: nós estamos vendo agora que ela é parte integrante do negócio.” (Pág. 21 a 22)

Com este novo ambiente empresarial, que determina diferentes contornos e formas de atendimento, começamos a formar a idéia dos consumidores, e o grau de satisfação em relação ao atendimento no setor de pagamentos e recebimentos da Agencia do Banco do Brasil – Nova Rússia – Ponta Grossa (PR), para tanto vamos utilizar as informações até agora analisadas e aplicar nas tabelas de informações disponíveis, mas antes vejamos a opinião de COSTABILE (1998), “Os Bancos não podem apostar apenas na área tecnológica para melhorar a eficiência dentro das agencias, que permite um fluxo mais rápido de transações, poderão estar perdendo uma oportunidade de, com treinamento e gerenciamento cuidadoso dos funcionários, estabelecerem uma relação mais direta com o cliente, representando

um importante passo para o sucesso das estratégias de varejo, mais que simples Delivery tecnológico.” (Pág. 21 e 22)

O Banco do Brasil, atento a todas estas variantes de mercado, não deixa passar despercebido, se observarmos as páginas (27 a 51), sempre houve uma grande preocupação com o treinamento, justamente o grande trunfo do momento, pois a tecnologia esta entrando dentro das agencias, empresas, residencias, repartições públicas.

Para analisarmos e identificarmos a qualidade dos serviços prestados pelo setor de pagamentos e recebimentos da Agencia do Banco do Brasil – Nova Rússia – Ponta Grossa (PR), basta observamos as tabelas 16 a 65, onde vemos a predominância de clientes (satisfeitos e muito satisfeitos) desde a implantação do sistema em 1999, e se observamos as tabelas 01 a 15, sobre o volume de serviços no setor de atendimento, efetuados através dos Caixas e os executados no Auto-atendimento, verificamos o aumento considerado na utilização do Auto-Atendimento, confirmando a aceitação dos serviços oferecidos.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Pratica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAS CASAS, Adalberto Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Adalberto Luzzi. **Marketing – Conceito, Casos, Exercícios**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus – Produto + Serviço = Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração e Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

COBRA, Marcos . **Marketing de Serviço**. Editora Cobra, 2001.

KARL ALBRECHT E LAWRENCE J. BRADFORD. **Serviço com Qualidade: A Vantagem Competitiva** – Abordagens da Apostila Gestão Contemporânea do Prof. Roberto Lima Ruas. 1992.

PATALA, Vânia Henrique. **O Treinamento da Alta Administração do Banco do Brasil**, Dissertação de Mestrado, UNB, Brasília, 1995.

Banco do Brasil – **Documento DESED/TREDE**, 1983.

Banco do Brasil – **Revista DESED, nº 2, 4º Trimestre**, 1966.

Banco do Brasil – **Revista DESED, nº 59, Jul/Ago/Set**, 1977.

Banco do Brasil – **Carta Circular nº 53169**, Rio de Janeiro, 1965.

Banco do Brasil – **BIP-Boletim Informativo de Pessoal, nº 122, 2ª quinzena**, 1982.

Banco do Brasil – **Plano Diretor de Recursos Humanos, Papel do RH**, 1996.

Banco do Brasil – **Relatório do Serviço de Instrutoria-Metodologia QFD**, Brasília, 1999.

Banco do Brasil – **Fascículo Profissionalização, nº 01, 07/1999**.

Banco do Brasil – **BB. COM. VOCÊ**, Nov/Dez 2003.



**TABELA 01 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 1999**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	567	439	1006	56	44
Senha	7	26	33	21	79
Saque Poupança	213	188	401	53	47
Saque Conta Corrente	686	1747	2433	28	78
Extrato Poupança	58	523	581	10	90
Extrato Conta Corrente	183	4132	4315	4	96
Saldo Beneficio Inss	0	90	90	0	100
Recebimento De Títulos	2689	474	3163	85	15
Pagamento Beneficio Inss	129	297	426	30	70
Deposito Conta Corrente	8644	0	8644	100	0
Envelopes (Dep.Pág.)	0	3986	3986	0	100
Arrecadação Tributos	415	0	415	100	0
Pagamento De Cheques	2095	0	2095	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 02 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 1999**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	531	1239	1770	30	70
Senha	6	62	68	9	91
Saque Poupança	173	114	287	60	40
Saque Conta Corrente	712	924	1636	44	56
Extrato Poupança	40	869	909	4	96
Extrato Conta Corrente	172	7503	7675	2	98
Saldo Beneficio Inss	0	145	145	0	100
Recebimento De Títulos	3242	1007	4249	76	24
Pagamento Beneficio Inss	165	128	293	56	44
Deposito Conta Corrente	9626	0	9626	100	0
Envelopes (Dep.Pág.)	0	6740	6740	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	593	0	593	100	0
Pagamento De Cheques	2001	0	2001	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 03 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2000**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	390	990	1380	28	72
Senha	24	111	135	18	82
Saque Poupança	136	615	751	18	82
Saque Conta Corrente	602	5130	5732	11	89
Extrato Poupança	39	1183	1222	3	97
Extrato Conta Corrente	162	11598	11760	1	99
Saldo Beneficio Inss	0	134	134	0	100
Recebimento De Títulos	4070	1374	5444	75	25
Pagamento Beneficio Inss	65	409	474	14	86
Deposito Conta Corrente	5375	0	5375	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	4886	4886	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	500	0	500	100	0
Pagamento De Cheques	2389	0	2389	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 04 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2000**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	417	731	1148	36	64
Senha	32	230	262	12	88
Saque Poupança	118	778	896	13	87
Saque Conta Corrente	522	6309	6831	8	92
Extrato Poupança	36	1208	1244	3	97
Extrato Conta Corrente	146	11714	11860	1	99
Saldo Beneficio Inss	0	125	125	0	100
Recebimento De Títulos	4306	771	5077	85	15
Pagamento Beneficio Inss	78	628	706	11	89
Deposito Conta Corrente	3203	0	3203	100	0
Envelopes (Dep. Pág.)	0	3793	3793	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	596	0	596	100	0
Pagamento De Cheques	2530	0	2530	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 05 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2001**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	235	1152	1387	17	83
Senha	37	157	194	19	81
Saque Poupança	124	991	1115	11	89
Saque Conta Corrente	626	7467	8093	8	92
Extrato Poupança	53	1453	1506	4	96
Extrato Conta Corrente	0	14020	14020	0	100
Saldo Beneficio Inss	14	119	133	11	89
Recebimento De Títulos	4864	1114	5978	81	19
Pagamento Beneficio Inss	75	624	699	11	89
Deposito Conta Corrente	3217	0	3217	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	4817	4817	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	531	0	531	100	0
Pagamento De Cheques	2767	0	2767	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 06 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2001**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	115	1519	1634	7	93
Senha	21	279	300	7	93
Saque Poupança	108	1211	1319	8	92
Saque Conta Corrente	453	8609	9062	5	95
Extrato Poupança	48	1654	1702	3	97
Extrato Conta Corrente	122	16712	16834	1	99
Saldo Beneficio Inss	27	100	127	21	79
Recebimento De Títulos	4407	1682	6089	72	28
Pagamento Beneficio Inss	78	626	704	11	89
Deposito Conta Corrente	2805	0	2805	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	5790	5790	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	553	0	553	100	0
Pagamento De Cheques	2415	0	2415	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 07 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2002**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	65	1563	1628	4	96
Senha	8	261	269	3	97
Saque Poupança	124	1185	1309	9	91
Saque Conta Corrente	380	9028	9408	4	96
Extrato Poupança	59	1699	1758	3	97
Extrato Conta Corrente	161	17163	17324	1	99
Saldo Beneficio Inss	45	122	167	27	73
Recebimento De Títulos	3981	2357	6338	63	37
Pagamento Beneficio Inss	83	654	737	11	89
Deposito Conta Corrente	2375	0	2375	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	6328	6328	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	400	0	400	100	0
Pagamento De Cheques	2062	0	2062	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 08 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2002**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	43	1671	1714	3	97
Senha	3	267	270	1	99
Saque Poupança	131	1453	1584	8	92
Saque Conta Corrente	472	11105	11577	4	96
Extrato Poupança	56	1894	1950	3	97
Extrato Conta Corrente	191	19482	19673	1	99
Saldo Beneficio Inss	10	112	122	8	92
Recebimento De Títulos	3926	2704	6630	59	41
Pagamento Beneficio Inss	45	648	693	6	94
Deposito Conta Corrente	2884	0	2884	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	6841	6841	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	502	0	502	100	0
Pagamento De Cheques	1968	0	1968	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 09 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 1º SEMESTRE 2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	23	1546	1569	1	99
Senha	1	282	283	0	100
Saque Poupança	134	1537	1671	8	92
Saque Conta Corrente	463	10939	11402	4	96
Extrato Poupança	38	1923	1961	2	98
Extrato Conta Corrente	144	19262	19406	1	99
Saldo Beneficio Inss	17	116	133	13	87
Recebimento De Títulos	3929	2959	6888	57	43
Pagamento Beneficio Inss	54	651	705	8	92
Deposito Conta Corrente	2801	0	2801	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	6818	6818	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	348	0	348	100	0
Pagamento De Cheques	1544	0	1544	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 10 – ESTATÍSTICA DO ATENDIMENTO - 2º SEMESTRE 2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Transação Negocio	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
Talonnário	23	1526	1549	1	99
Senha	5	388	393	1	99
Saque Poupança	115	1448	1563	7	93
Saque Conta Corrente	563	11993	12556	4	96
Extrato Poupança	20	1921	1941	1	99
Extrato Conta Corrente	110	20683	20793	1	99
Saldo Beneficio Inss	23	98	121	19	81
Recebimento De Títulos	4240	3576	7816	54	46
Pagamento Beneficio Inss	41	481	522	8	92
Deposito Conta Corrente	2979	0	2979	100	0
Envelopes (Dep. Pag.)	0	6853	6853	0	100
Arrecadação TRIBUTOS	449	2	451	100	0
Pagamento De Cheques	1698	0	1698	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 11 – ESTATÍSTICA DA TRANS. SAQUES EM CONTA CORRENTE  
1999/2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Período	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
1º SEMESTRE - 1999	686	1747	2433	28	78
2º SEMESTRE - 1999	712	924	1636	44	56
1º SEMESTRE - 2000	602	5130	5732	11	89
2º SEMESTRE - 2000	522	6309	6831	8	92
1º SEMESTRE - 2001	626	7467	8093	8	92
2º SEMESTRE - 2001	453	8609	9062	5	95
1º SEMESTRE - 2002	380	9028	9408	4	96
2º SEMESTRE - 2002	472	11102	11577	4	96
1º SEMESTRE - 2003	463	10939	11402	4	96
2º SEMESTRE - 2003	563	11993	12556	4	96

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 12 – ESTATÍSTICA DA TRANSAÇÃO RECEBIMENTO DE TÍTULOS 1999/2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Período	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
1º SEMESTRE - 1999	2639	474	3163	85	15
2º SEMESTRE - 1999	3242	1007	4249	76	24
1º SEMESTRE - 2000	4070	1374	5444	75	25
2º SEMESTRE - 2000	4306	771	5077	85	15
1º SEMESTRE - 2001	4864	1114	5978	81	19
2º SEMESTRE - 2001	4407	1682	6089	72	28
1º SEMESTRE - 2002	3981	2357	6338	63	37
2º SEMESTRE - 2002	3926	2704	6630	59	41
1º SEMESTRE - 2003	3929	2959	6888	57	43
2º SEMESTRE - 2003	4240	3576	7816	54	46

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 13 – ESTATÍSTICA DA TRANS. DEPÓSITOS EM CONTA CORRENTE 1999/2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Período	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
1º SEMESTRE – 1999	8644	0	8644	100	0
2º SEMESTRE – 1999	9626	0	9626	100	0
1º SEMESTRE – 2000	5375	0	5375	100	0
2º SEMESTRE – 2000	3203	0	3203	100	0
1º SEMESTRE – 2001	3217	0	3217	100	0
2º SEMESTRE – 2001	2805	0	2805	100	0
1º SEMESTRE – 2002	2375	0	2375	100	0
2º SEMESTRE – 2002	2884	0	2884	100	0
1º SEMESTRE – 2003	2801	0	2801	100	0
2º SEMESTRE – 2003	2979	0	2979	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 14 - ESTATÍSTICA DA TRANSAÇÃO ENVELOPES (DEP. PAG.) 1999/2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Período	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
1º SEMESTRE - 1999	0	3986	3986	0	100
2º SEMESTRE - 1999	0	6740	6740	0	100
1º SEMESTRE – 2000	0	4886	4886	0	100
2º SEMESTRE – 2000	0	3793	3793	0	100
1º SEMESTRE - 2001	0	4817	4817	0	100
2º SEMESTRE - 2001	0	5790	5790	0	100
1º SEMESTRE - 2002	0	6328	6328	0	100
2º SEMESTRE - 2002	0	6841	6841	0	100
1º SEMESTRE - 2003	0	6818	6818	0	100
2º SEMESTRE - 2003	0	6853	6853	0	100

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 15 – ESTATÍSTICA DA TRANSAÇÃO PAGAMENTO DE CHEQUES 1999/2003**

(Media Mensal)

Comparativo de Utilização – Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Visão: (A) Terminal de Caixa versus (B) Auto Atendimento

Período	(A)	(B)	(A+B)	A (%)	B (%)
1º SEMESTRE – 1999	2095	0	2095	100	0
2º SEMESTRE – 1999	2001	0	2001	100	0
1º SEMESTRE – 2000	2389	0	2389	100	0
2º SEMESTRE – 2000	2530	0	2530	100	0
1º SEMESTRE – 2001	2767	0	2767	100	0
2º SEMESTRE – 2001	2415	0	2415	100	0
1º SEMESTRE – 2002	2062	0	2062	100	0
2º SEMESTRE – 2002	1968	0	1968	100	0
1º SEMESTRE – 2003	1544	0	1544	100	0
2º SEMESTRE – 2003	1698	0	1698	100	0

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 16 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – RESUMO SUBORDINADO - 2º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)

Local	Contas Correntes	Votos	Muito Insat.	Insat.	Satis.	Muito Satis.
Totais	2785	194	3	9	89	93
Agencia		47	1	2	18	26
Sala Auto Atend.		102	2	6	55	39
Outras Agencias		45	0	1	16	28

Grau de Satisfação

Muito Insatisfeitos : 3  
 Insatisfeitos : 9  
 Satisfeitos : 89  
 Muito Satisfeitos : 93

Motivos de Insatisfação

Atendimento Pessoal : 1  
 Atendimento Automatizado : 8  
 Tempo de Atendimento : 2  
 Solução de Problemas : 1

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil



**TABELA 17 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – RESUMO SUBORDINACAO - 1º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RÚSSIA (PR)						
Local	Contas Correntes	Votos	Muito Insat.	Insat.	Satis.	Muito Satis.
Totais	3185	342	14	22	141	165
Agencia		197	9	9	80	99
Sala Auto Atend.		69	4	6	33	26
Outras Agencias		76	1	7	28	40

Grau de Satisfação		Motivos de Insatisfação	
Muito Insatisfeitos :	14	Atendimento Pessoal . . . . . :	12
Insatisfeitos . . . . . :	22	Atendimento Automatizado :	16
Satisfeitos . . . . . :	141	Tempo de Atendimento. . . . :	10
Muito Satisfeitos. . . :	165	solução de Problemas. . . . . :	15

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 18 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – RESUMO SUBORDINACAO - 2º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)						
Local	Contas Correntes	Votos	Muito Insat.	Insat.	Satis.	Muito Satis.
Totais	3512	420	12	25	175	208
Agencia		249	6	11	100	132
Sala Auto Atend.		83	3	9	39	32
Outras Agencias		88	3	5	36	44

Grau de Satisfação		Motivos de Insatisfação	
Muito Insatisfeitos :	12	Atendimento Pessoal . . . . . :	16
Insatisfeitos . . . . . :	25	Atendimento Automatizado :	15
Satisfeitos . . . . . :	175	Tempo de Atendimento. . . . :	13
Muito Satisfeitos. . . :	208	solução de Problemas. . . . . :	11

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 19 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – RESUMO SUBORDINADO - 1º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)						
Local	Contas Correntes	Votos	Muito Insat.	Insat.	Satis.	Muito Satis.
Totais	3814	402	6	25	149	222
Agencia		100	1	5	41	53
Sala Auto Atend.		227	4	11	82	130
Outras Agencias		75	1	9	26	39

Grau de Satisfação		Motivos de Insatisfação	
Muito Insatisfeitos :	6	Atendimento Pessoal . . . . . :	9
Insatisfeitos . . . . . :	25	Atendimento Automatizado :	15
Satisfeitos . . . . . :	149	Tempo de Atendimento. . . . :	15
Muito Satisfeitos. . . :	222	solução de Problemas. . . . . :	12

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 20 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – RESUMO SUBORDINADO - 2º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)						
Local	Contas Correntes	Votos	Muito Insat.	Insat.	Satis.	Muito Satis.
Totais	4548	984	4	21	213	746
Agencia		33	0	2	13	18
Sala Auto Atend.		871	1	9	164	697
Outras Agencias		80	3	10	36	31

Grau de Satisfação		Motivos de Insatisfação	
Muito Insatisfeitos :	4	Atendimento Pessoal . . . . . :	11
Insatisfeitos . . . . . :	21	Atendimento Automatizado :	5
Satisfeitos . . . . . :	213	Tempo de Atendimento. . . . :	9
Muito Satisfeitos. . . :	746	solução de Problemas. . . . . :	11

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 21 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 1999**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 342 - Total de Clientes da Agencia: 310 - Outras Agencias: 32

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	342		9	2,63	6	1,75	138	40,35	189	55,26
Agencia	310	90,64	7	2,05	5	1,46	122	35,67	176	51,46
Outras Agencias	32	9,36	2	0,58	1	0,29	16	4,68	13	3,80

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 22 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 1177 - Total de Clientes da Agencia: 997 - Outras Agencias: 180

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	1177		6	0,51	16	1,36	432	36,70	723	61,43
Agencia	997	84,71	4	0,34	6	0,51	361	30,67	626	53,19
Outras Agencias	180	15,29	2	0,17	10	0,85	71	6,03	97	8,24

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 23 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 830 - Total de Clientes da Agencia: 651 - Outras Agencias: 179

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	830		19	2,29	26	3,13	206	24,82	579	69,76
Agencia	651	77,11	10	1,20	12	1,45	131	15,78	487	58,67
Outras Agencias	179	22,89	9	1,08	14	1,69	75	9,04	92	11,08

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 24 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 707 - Total de Clientes da Agencia: 616 - Outras Agencias: 91

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	707		22	3,11	22	3,11	161	22,77	502	71,00
Agencia	616	87,13	16	2,26	15	2,13	136	19,24	449	63,51
Outras Agencias	91	12,87	6	0,85	7	0,99	25	3,54	53	7,50

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 25 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 423 - Total de Clientes da Agencia: 337 - Outras Agencias: 86

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	423		13	3,07	22	5,20	181	42,79	207	48,94
Agencia	337	79,67	11	2,60	18	4,26	149	21,07	159	37,59
Outras Agencias	86	20,33	2	0,95	4	0,95	32	7,57	48	11,35

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 26 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 339 - Total de Clientes da Agencia: 264 - Outras Agencias: 75

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	339		14	4,13	22	6,49	140	41,30	163	48,08
Agencia	264	77,88	13	3,83	15	4,42	112	33,04	124	36,58
Outras Agencias	75	22,12	1	0,29	7	2,06	28	8,26	39	11,50

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 27 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 413 - Total de Clientes da Agencia: 327 - Outras Agencias: 86

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	413		11	2,66	24	5,81	174	42,13	204	49,39
Agencia	327	79,18	8	1,94	19	4,60	138	33,41	162	39,23
Outras Agencias	86	20,82	3	0,73	5	1,21	36	8,72	42	10,17

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 28 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 401 - Total de Clientes da Agencia: 326 - Outras Agencias: 75

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	401		6	1,50	25	6,23	149	37,16	221	55,11
Agencia	326	81,30	5	1,25	16	3,99	123	30,67	182	45,39
Outras Agencias	75	18,70	1	0,25	9	2,24	26	6,48	39	9,73

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 29 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 978 - Total de Clientes da Agencia: 900 - Outras Agencias: 78

Local do voto	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	978		4	0,41	20	2,04	210	21,47	744	76,07
Agencia	900	92,02	1	0,10	11	1,12	175	17,89	713	72,90
Outras Agencias	78	7,98	3	0,31	9	0,92	35	3,58	31	3,17

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 30 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 1999**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 342 - Total de Clientes da Agencia: 310 - Outras Agencias: 32

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	342		9	2,63	6	1,75	138	40,35	189	55,26
... a 35 anos	151	44,15	5	1,46	5	1,46	71	20,76	70	20,47
36 a 52 anos	106	30,99	3	10,38	1	0,29	37	10,82	65	19,01
53 a ... anos	85	24,85	1	0,29	0	0	30	8,77	54	15,79

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 31 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 1177 - Total de Clientes da Agencia: 997 - Outras Agencias: 180

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	1177		6	0,51	16	1,36	432	36,70	723	61,43
... a 35 anos	423	35,94	6	0,51	10	0,85	155	13,17	252	21,41
36 a 52 anos	399	33,90	0	0	2	0,17	156	13,25	241	20,48
53 a ... anos	355	30,16	0	0	4	0,34	121	10,28	230	19,54

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 32 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 830 - Total de Clientes da Agencia: 640 - Outras Agencias: 190

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	830		19	2,29	26	3,13	206	24,82	579	69,76
... a 35 anos	389	46,87	6	0,72	16	1,93	95	11,45	272	32,77
36 a 52 anos	289	34,82	5	0,60	9	1,08	80	9,64	195	23,49
53 a ... anos	152	18,31	8	0,96	1	0,12	31	3,73	112	13,49

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 33 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2001**

Agência: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 707 - Total de Clientes da Agência: 616 - Outras Agências: 91

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	707		22	3,11	22	3,11	161	22,77	502	71,00
... a 35 anos	244	34,51	18	2,55	9	1,27	66	9,34	151	21,36
36 a 52 anos	256	36,21	1	0,14	4	0,57	58	8,20	193	27,30
53 a ... anos	207	29,28	3	0,42	9	1,27	37	5,23	158	22,35

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 34 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2001**

Agência: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 423 - Total de Clientes da Agência: 406 - Outras Agências: 17

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	423		13	3,07	22	5,20	181	42,79	207	48,94
... a 35 anos	181	42,79	7	1,65	12	2,84	84	19,86	78	18,44
36 a 52 anos	168	39,72	6	1,42	5	1,18	66	15,60	91	21,51
53 a ... anos	74	17,49	0	0	5	1,18	31	7,33	38	8,98

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 35 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2002**

Agência: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 339 - Total de Clientes da Agência: 323 - Outras Agências: 16

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	339		14	4,13	22	6,49	140	41,30	163	48,08
... a 35 anos	123	36,28	5	1,77	12	4,26	52	18,44	54	15,93
36 a 52 anos	136	40,12	5	1,77	4	1,42	58	17,11	69	20,35
53 a ... anos	80	23,60	2	0,71	0	0	37	10,91	41	12,09

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 36 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 413 - Total de Clientes da Agencia: 405 - Outras Agencias: 8

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	413		11	2,66	24	5,81	174	42,13	204	49,39
... a 35 anos	186	45,04	9	2,18	11	2,66	81	19,61	85	20,58
36 a 52 anos	135	32,69	1	0,24	6	1,45	60	14,53	68	16,46
53 a ... anos	92	12,35	1	0,24	7	1,69	83	7,99	51	12,35

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 37 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 401 - Total de Clientes da Agencia: 371 - Outras Agencias: 30

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	401		6	1,50	25	6,23	149	37,16	221	53,90
... a 35 anos	127	31,67	5	1,25	12	2,99	48	11,97	62	15,46
36 a 52 anos	151	37,66	1	0,25	7	1,75	64	15,96	79	19,70
53 a ... anos	123	30,67	0	0	6	1,50	37	9,23	80	19,95

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 38 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 978 - Total de Clientes da Agencia: 847 - Outras Agencias: 131

Idade	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	978		4	0,41	20	2,04	210	21,47	744	76,07
... a 35 anos	248	25,36	1	0,10	10	1,02	67	6,85	170	17,38
36 a 52 anos	419	42,84	3	0,31	9	0,92	113	11,55	294	30,06
53 a ... anos	311	31,80	0	0	1	0,10	30	3,07	280	28,63

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil



**TABELA 39 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 1999**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 342 - Total de Clientes da Agencia: 310 - Outras Agencias: 32

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	342		9	2,63	6	1,75	138	40,35	189	55,26
Primário	140	40,94	1	0,29	1	0,29	53	15,50	85	24,85
Secundário	173	50,58	7	2,05	3	0,88	72	21,05	91	26,61
Superior	29	8,48	1	0,29	2	0,58	13	3,80	13	3,80

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 40 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 1177 - Total de Clientes da Agencia: 997 - Outras Agencias: 180

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	1177		6	0,51	16	1,36	432	36,70	723	61,43
primário	520	44,18	1	0,08	6	0,51	178	15,12	335	28,46
secundário	526	44,69	5	1,46	6	0,51	199	16,91	316	26,85
Superior	131	11,13	0	0	4	0,34	55	4,67	72	6,12

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 41 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 830 - Total de Clientes da Agencia: 640 - Outras Agencias: 190

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	830		19	2,29	26	3,13	206	24,82	579	69,76
primário	276	33,25	6	0,72	6	0,72	59	7,11	205	24,70
secundário	398	47,95	9	1,08	10	1,20	107	12,89	272	32,77
Superior	156	18,80	4	0,48	10	0,48	40	4,82	102	12,29

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 42 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 707 - Total de Clientes da Agencia: 616 - Outras Agencias: 91

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	707		22	3,11	22	3,11	161	22,77	502	71,00
primário	307	43,42	4	0,57	4	0,57	71	10,04	228	32,25
secundário	265	37,48	10	1,41	13	1,84	52	7,36	190	26,87
Superior	135	19,09	8	1,13	5	0,71	38	5,37	84	11,88

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 43 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 423 - Total de Clientes da Agencia: 337 - Outras Agencias: 86

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	423		13	3,07	22	5,20	181	42,79	207	48,94
Primário	106	25,06	0	0	6	1,42	57	13,48	43	10,17
secundário	215	50,83	8	1,89	11	2,60	59	21,04	107	25,30
Superior	102	24,11	5	1,18	5	1,18	35	8,27	57	13,47

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 44 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 339 - Total de Clientes da Agencia: 264 - Outras Agencias: 75

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	339		14	4,13	22	6,49	140	41,30	163	48,08
Primário	114	33,63	2	0,59	6	1,77	49	14,45	57	16,81
Secundário	114	33,63	8	2,36	6	1,77	54	15,93	46	13,57
Superior	111	32,74	4	1,18	10	2,95	37	10,91	60	17,70

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 45 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 413 - Total de Clientes da Agencia: 327 - Outras Agencias: 86

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	413		11	2,66	24	5,81	174	42,13	204	49,39
Primário	178	43,10	4	0,97	4	0,97	57	13,80	113	27,36
Secundário	137	33,17	4	0,97	12	2,91	82	19,85	39	9,44
Superior	98	23,73	3	0,73	8	1,94	35	8,47	52	12,59

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 46 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 401 - Total de Clientes da Agencia: 326 - Outras Agencias: 75

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	401		6	1,50	25	6,23	140	34,91	221	55,11
Primário	124	30,92	0	0	4	1,00	45	11,22	75	18,70
Secundário	109	27,18	3	0,75	9	2,24	47	11,72	50	12,47
Superior	168	41,90	3	0,75	12	2,99	57	14,21	96	23,94

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 47 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 978 - Total de Clientes da Agencia: 900 - Outras Agencias: 78

Grau de Instrução	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	978		4	0,41	20	2,04	210	21,47	744	76,07
Primário	507	51,84	2	0,20	3	0,31	81	8,28	421	43,05
Secundário	399	40,80	2	0,20	14	1,43	107	10,94	276	28,22
Superior	72	7,36	0	0	3	0,31	22	2,25	47	4,81

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 48 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 1999**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 342 - Total de Clientes da Agencia: 310 - Outras Agencias: 32

Renda (salário mínimo)	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	342		9	2,63	6	1,75	138	40,35	189	55,26
... a 3	99	28,95	0	0	2	0,58	33	9,65	64	18,71
4 a 10	157	45,91	7	4,46	2	0,58	70	44,59	78	49,68
11 a ...	86	25,15	2	0,58	2	0,58	35	40,70	47	54,65

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 49 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 1177 - Total de Clientes da Agencia: 997 - Outras Agencias: 180

Renda (salário mínimo)	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	1177		6	0,51	16	1,36	432	36,70	723	61,43
... a 3	328	27,87	1	0,08	4	0,34	109	9,26	214	18,18
4 a 10	495	42,06	4	0,34	6	0,51	193	16,40	292	24,81
11 a ...	354	30,08	1	0,08	6	0,51	130	11,05	217	18,44

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 50 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 830 - Total de Clientes da Agencia: 640 - Outras Agencias: 190

Renda (salário mínimo)	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	830		19	2,29	26	3,13	206	24,82	579	69,76
... a 3	312	37,59	6	0,72	10	1,20	49	5,90	247	29,76
4 a 10	288	34,70	7	0,84	11	1,33	79	9,52	191	23,01
11 a ...	230	27,71	6	0,72	5	0,60	78	9,40	141	16,99

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 51 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 707		- Total de Clientes da Agencia: 616				- Outras Agencias: 91				
Renda (salário mínimo)	Votos	Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.		
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	707		22	3,11	22	3,11	161	22,77	502	71,00
... a 3	175	24,75	9	1,27	3	0,42	28	3,96	135	19,09
4 a 10	277	39,18	9	1,27	14	1,98	72	10,18	182	25,74
11 a ...	255	36,07	4	0,57	5	0,71	61	8,63	185	26,17

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 52 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 423		- Total de Clientes da Agencia: 337		- Outras Agencias: 86	
Renda (salário mínimo)	Votos	Muito Insat.	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisf.
	Qt. %	Qt. %	Qt. %	Qt. %	Qt. %
Totais	423	13 3,07	22 5,20	181 42,79	207 48,94
... a 3	97 22,93	2 0,47	4 0,95	41 9,69	50 11,82
4 a 10	170 40,19	6 1,42	10 2,36	77 18,20	77 18,20
11 a ...	156 36,88	5 1,18	8 1,89	63 14,89	80 18,91

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 53 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 339		- Total de Clientes da Agencia: 264				- Outras Agencias: 75					
Renda (salário mínimo)		Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	
Totais	339		14	4,13	20	5,90	140	41,30	163	48,08	
... a 3	93	27,43	2	0,59	7	2,06	40	11,80	44	12,98	
4 a 10	121	35,69	5	1,47	10	2,95	53	15,63	53	15,63	
11 a ...	125	36,87	7	2,06	5	1,47	47	13,86	66	19,47	

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 54 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 413 - Total de Clientes da Agencia: 327 - Outras Agencias: 86

Renda (salário mínimo)	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	413		11	2,66	24	5,81	174	42,13	204	49,39
... a 3	155	37,53	4	0,97	5	1,21	71	17,19	75	18,16
4 a 10	161	38,98	5	1,21	16	3,87	59	14,29	81	19,61
11 a ...	97	23,49	2	0,48	3	0,73	44	10,65	48	11,62

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 55 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 401 - Total de Clientes da Agencia: 326 - Outras Agencias: 75

Renda (salário mínimo)	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	401		6	1,50	24	5,99	149	37,16	221	55,11
... a 3	109	27,18	3	0,75	8	2,00	39	9,73	59	14,71
4 a 10	162	40,40	2	0,50	11	2,74	66	16,46	83	20,70
11 a ...	130	32,42	1	0,25	6	1,50	44	10,97	79	19,70

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 56 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 978 - Total de Clientes da Agencia: 900 - Outras Agencias: 78

Renda (salário mínimo)	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	978		4	0,41	20	2,04	210	21,47	744	76,07
... a 3	701	71,68	3	0,31	13	1,33	129	13,19	556	56,85
4 a 10	203	20,76	1	0,10	5	0,51	67	6,85	130	13,29
11 a ...	74	7,57	0	0	2	0,20	14	1,43	58	5,93

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 57 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 1999**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 342 - Total de Clientes da Agencia: 310 - Outras Agencias: 32

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	342		9	2,63	6	1,75	138	40,35	189	55,26
Ouro	67	19,59	3	0,88	2	0,58	28	8,19	34	9,94
Ouro Executivo	1	0,29	0	0	0	0	1	0,29	0	0
Classic	56	16,37	3	0,88	1	0,29	23	6,73	29	8,48
BB Campus	33	9,65	0	0	1	0,29	23	6,73	9	9,65
Outros Tipos	185	54,09	3	0,88	2	0,58	63	18,42	117	34,21

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 58 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 1177 - Total de Clientes da Agencia: 997 - Outras Agencias: 180

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	1177		6	0,51	16	1,36	432	36,70	723	61,43
Ouro	276	23,45	0	0	7	0,59	118	10,03	151	12,83
Ouro Executivo	2	0,17	0	0	0	0	0	0	2	0,17
Classic	264	22,43	1	0,08	2	0,17	84	7,14	177	15,04
BB Campus	88	7,48	5	0,42	0	0	33	2,80	55	4,67
Outros Tipos	547	46,47	0	0	7	0,59	197	16,74	338	28,72

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 59 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2000**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 830 - Total de Clientes da Agencia: 640 - Outras Agencias: 190

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	830		18	2,17	21	2,53	230	27,71	561	67,59
Ouro	202	24,34	8	0,96	3	0,36	81	9,76	110	13,25
Ouro Executivo	2	0,24	0	0	0	0	1	0,12	1	0,12
Classic	180	21,69	1	0,12	4	0,48	59	7,11	116	13,96
BB Campus	13	1,57	0	0	1	0,12	4	0,48	8	0,96
Outros Tipos	433	52,17	9	1,08	13	1,57	85	10,24	326	39,28

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 60 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 707 - Total de Clientes da Agencia: 616 - Outras Agencias: 91

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	707		22	3,11	22	3,11	161	22,77	502	71,00
Ouro	135	19,09	2	0,28	2	0,28	42	5,94	89	12,59
Ouro Executivo	1	0,14	0	0	0	0	0	0	1	0,14
Classic	223	31,54	7	0,99	15	2,12	51	7,21	150	21,22
BB Campus	16	2,26	2	0,28	0	0	6	0,85	8	1,13
Outros Tipos	332	46,96	11	1,56	5	0,71	62	8,77	254	35,93

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 61 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2001**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 423 - Total de Clientes da Agencia: 337 - Outras Agencias: 86

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	423		13	3,07	22	5,20	181	42,79	207	48,94
Ouro	90	21,28	2	0,47	5	1,18	27	6,38	56	13,24
Ouro Executivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Classic	163	38,53	2	0,47	12	2,84	76	17,97	73	17,26
BB Campus	9	2,13	3	0,71	0	0	3	0,71	3	0,71
Outros Tipos	161	38,06	6	1,42	5	1,18	75	17,73	75	17,73

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 62 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 339 - Total de Clientes da Agencia: 264 - Outras Agencias: 75

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	339		14	4,13	22	6,49	140	41,30	163	48,08
Ouro	116	34,22	5	1,47	5	1,47	44	12,98	62	18,29
Ouro Executivo	1	0,29	0	0	0	0	0	0	1	0,29
Classic	92	27,14	4	1,18	7	2,06	40	11,80	41	12,09
BB Campus	13	3,83	0	0	2	0,59	9	2,65	2	0,59
Outros Tipos	117	34,51	5	1,47	8	2,36	47	13,86	57	16,81

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil



**TABELA 63 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2002**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 413 - Total de Clientes da Agencia: 327 - Outras Agencias: 86

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	413		11	2,66	24	5,81	174	42,13	204	49,39
Ouro	102	24,70	2	0,48	5	1,21	49	11,86	46	11,14
Ouro Executivo	3	0,73	0	0	0	0	0	0	3	0,73
Classic	139	33,66	3	0,73	11	2,66	66	15,98	59	14,29
BB Campus	18	4,36	2	0,48	3	0,48	2	0,48	11	2,66
Outros Tipos	151	36,56	4	0,97	5	1,21	57	13,80	85	20,58

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 64 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 1º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 401 - Total de Clientes da Agencia: 326 - Outras Agencias: 75

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	401		6	1,50	25	6,23	149	37,16	221	55,11
Ouro	114	28,43	2	0,50	4	1,00	41	10,22	67	16,71
Ouro Executivo	9	2,24	0	0	0	0	0	0	9	2,24
Classic	119	29,68	3	0,75	11	2,74	48	11,97	57	14,21
BB Campus	18	4,49	0	0	3	0,75	5	1,25	10	2,49
Outros Tipos	141	35,16	1	0,25	7	1,75	55	13,72	78	19,45

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

**TABELA 65 - RELACIONAMENTO COM CLIENTES – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE – PERFIL DO CLIENTE - 2º SEMESTRE 2003**

Agencia: NOVA RUSSIA (PR)

Total de Votos: 978 - Total de Clientes da Agencia: 900 - Outras Agencias: 78

Tipo de Conta	Votos		Muito Insat.		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisf.	
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
Totais	978		4	0,41	20	2,04	210	21,47	744	76,07
Ouro	132	13,50	0	0	3	0,31	40	4,09	89	9,10
Ouro Executivo	13	1,33	0	0	0	0	2	0,21	11	1,12
Classic	194	19,84	1	0,10	6	0,61	69	7,06	118	19,84
BB Campus	78	7,98	0	0	5	0,51	10	1,02	63	6,44
Outros Tipos	561	57,36	3	0,31	6	0,61	89	9,10	463	47,34

FONTE: SISBB – Sistema de Informações Banco do Brasil